القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني: دراسة ميدانية لمحافظة عمان

إعداد

رهام جميل ابورومي

المشرف

الأستاذ الدكتور ابراهيم عثمان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أيار ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة (القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني: دراسة ميدانية لمحافظة عمان") وأجيزت بتاريخ 2010/5/12

أعضاء لجنة المناقشــــــــة	التوقيــــــــــــع
الأستاذ الدكتور إبراهيم عيسى عثمان، مشرفاً أستاذ – علم اجتماع	....
الأستاذ الدكتور خليل نمر درويش، عضواً أستاذ – علم اجتماع	....
الأستاذ الدكتور محمد عبدالمولى الدقس، عضواً أستاذ – علم اجتماع	....
الأستاذ الدكتور سالم خضر ساري ، عضواً أستاذ – علم اجتماع (جامعة فيلادلفيا)	....

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا رهام جميل ابو روحي ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: 19/5/2010

الجامعة الأردنيــة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها
وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراة

أنا الطالب: رهام جميل عبدالله ابورومي الرقم الجامعي: 9060103
التخصص: علم الاجتماع الكلية: الآداب

عنوان الرسالة / الاطروحة
القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني
دراسة ميدانية لمحافظة عمان

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: 2010 / 5 / 19

الإهـــــداء

إلى والـدي ....

علنا نـكون نحن أولادك واحفـادك مصدر فـخر لـك
كما كنت أنت لـنا مصدر فـخر واعتزاز طوال حياتـنا

إلى والـدتـي .....

كنت دائمـاً الـعون والـسند، لـن أوفـيك حقـك مـا حييت

إلى عمرو وعبدالله .....

زيـنة الحيـاة الـدنـيا

اليكم جميعا

رهام

الشكــر والتقديــر

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على الرسول الكريم، لا يسعني في ختام هذا الإنجاز المتواضع ، إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور ابراهيم عثمان المشرف على الرسالة، إذ إنه لم يبخل علي طيلة إعدادي لهذه الرسالة بتقـديم النصـح والإرشاد والتوجية ، فبحق كان بمثابة المعلم المرشد الموجة والذي لم يتوانى عن تقديم دعمـه لي.

كما اتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور خليل درويش، والأسـتاذ الدكتور محمد الدقس ، والأستاذ الدكتور سالم ساري بتشريفهم إياي وتقديم ملحوظـاتهم القيمـة والمفيدة ،هذا واتقدم بالشكر والتقدير للأخ والصديق الأستاذ وليد حماد لما قدمه لي من مساعدة، والشكر موصول للسيدات والسادة:

الدكتور عبداللطيف عربيات، الأستاذ الدكتور كمال ناصر، الدكتور محمد نايل عبيدات،

السيدة هيفاء البشير، السيدة ناديا بشناق، الدكتور سري ناصر، والسيدة ميسر السعدي.

كما وأشكر الأصدقاء؛ الدكتور محمد الجريبيع، والدكتور خالـد سـليمان، والـدكتورة ميسـاء الرواشده والأنسه فاتن النشاش، وكل الشكر لأفراد عائلتي اللذين تحملوني في أحسن اللحظـات وأسوأها.

رهام ابورومي

فهرس المحتويـــات

الموضوع	الصفحة

قائمـــة الجداول

قائمة الملاحق

القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني: دراسة ميدانية لمحافظة عمان

إعـداد

رهام جميل ابورومي

إشـراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم عثمان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر عناصر القيادة التحويلية بين قادة منظمات المجتمـع المدني في الأردن ، والتعرف على أهم المتطلبات القيادية والمادية و المالية والفنية والثقافـة التنظيمية اللازمة لتطبيقها في منظمات المجتمع المدني . كما وهدفت إلى التعرف على أهـم المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها.

ومن أجل الاجابة على أسئلة الدراسة، فقد تم تطوير استبانة مكونة من 75 فقرة وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الادارية في النقابات المهنية وعددها 14 نقابة مهنية و281 جمعية خيرية بمدينة عمان وفقا للإحصاءات الرسمية للإتحاد العام للجمعيات الخيرية للعام 2006.

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينـة عشـوائية مناسـبة Convenience Sample من الجمعيات الخيرية بنسبة 10% وبذلك تم اختيـار 28 جمعيـة تمثـل كافـة المجالات المهنية، إضافة إلى جميع أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات المهنية وعـددهم 139 عضو. وقد تم توزيع 350 استبانة وأعيد منها 220 استبانه مكتملة كانت صالحة للتحليل، وقد تمت مقابلة سبعة من "القادة التحويليين" في المجتمع الأردني للتعرف على خبراتهم وتجـاربهم في محاولة لربط اجاباتهم مع محاور الدراسة. هذا وقد تم تحليل بيانات الدراسـة بإسـتخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تتوفر عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن بدرجة عاليـة، وذلك بسبب توفر خصائص القيادة التحويلية ومنها "الشخصية الكاريزميـة"، والدافعيـة والإلهام، والتشجيع الإبداعي، إضافة إلى الاهتمام بالمشاعر الفردية.

2. غالبية عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن تمحورت حول الحرص على جعل العمل اكثر قيمة، وتعميق احترام ثقافة التجديد والتغيير، ومساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، وحرية التعبير عن أرائهم وأفكارهم، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عمل المنظمة.
3. من أهم السمات القيادية للقيادة التحويلية أنها تمحورت في وضع الخطط موضع التنفيذ والاهتمام بالجانب الانساني، ووضع مجموعة من المبادىء والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة، وامتلاك المهارة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتحديد الأولويات بهدف تطوير المؤسسة.
4. توفر المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني كان له التأثير الكبير في رفع أداء العاملين
5. القدرة على تحمل المسؤوليات وتبعياتها، والمرونة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، والاتصال الايجابي، واعداد القيادات الجديدة، كانت من أهم المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في الأردن
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو تطبيق عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس والسن والمستوى التعليمي ومستوى الدخل).
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في درجة توفر عناصر القيادة التحويلية والمتطلبات القيادية والمادية والتنظيمية والمهارات المقترحة حسب اختلاف متغير الوظيفة.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في درجة توفر المتطلبات المادية حسب متغير مدة العضوية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من عناصر القيادة والمهارات المقترحة.

الفصـــل الاول

1- مدخـــل إلى للدراســـــة

1- 1 مقدمة :

شهد العالم خلال القرن المنصرم تحولات جذرية عميقة تركت آثاالاجتماعية،ف أنـواع المنظمات بحيث أصبحت تمارس عملها في القرن الجديد داخل مناخ يتسم بالاضطراب وعـدم الاستقرار ، وفي هذا المناخ فإن جميع هذه المنظمات لن تتمكن من البقاء والاستمرار ما لم تقـم القيادات الإدارية فيها بإتباع أفضل أساليب القيادة الحديثة لمواجهة المستقبل والاستعداد له بشكل جيد . وقد انتقلت المجتمعات من مجتمعات تقليدية بسيطة التركيب تقليدية إلى مجتمعات حديثـة معقدة التركيب تسودها العقلانية ، بما في هذا زيادة أهمية التنظيمات الرسمية ، واستبدال أهمية العلاقات الأولية بعلاقات ثانوية ، تحكمها في التنظيمات الرسمية قوانين ونظم داخليـة ، تحـدد هذه القوانين والنظم توزيع السلطة ، وقواعد العلاقات بين فئات المسـتويات المتباينـة داخـل المؤسسة ، كما تحدد طرق الاتصال. ويطلق على هذه التنظيمات في أدبيـات علـم الاجتمـاع التنظيمات الاجتماعية ، والتي يمكن دراستها بواسطة علوم اجتماعية مختلفة بشكل فردي أو من خلال منظور أكثر تكاملاً كأن يجمع بين علم الاجتماع والسياسة والإدارة.

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية Transformational Leadership على يد بيرنز (Burns, 1978) في كتابه "القيادة" Leadership ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع علـى عمليـة تبـادل المنافع للحصول على نتائج . وعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " (Burns,1978).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسـلام والإنسـانية (*Bass & Avolio,1994*)، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مـع المرؤوسين (*Bass,1987*).

ويرى تيكي وديفانا (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير ، إيجاد رؤية جديدة ، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً .

وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، قدم باس (Bass,1985) صورة منقحة للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع ، وليس لحاجات القادة ، وركزت في تطبيقها على المواقف ذات المخرجات السلبية ، وعلى تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بما يلي :

- رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية الأهداف المحددة والمثالية وقيمتها.
- حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

وقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio,1994) استبانه متعددة العناصر "Questionnaire Multifactor Leadership" بنيت على أساس أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد :

1. الجاذبية القيادية (التأثير المثالي) Idealized Influence: حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. التحفيز الإلهامي Inspirational motivation: يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .

4. الاعتبار الفردي Individualized consideration: وتظهر هذه الصفة مـن خـلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التـابعين ، وتقـدير انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء .

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسـات العلميـة كدراسـة أفوليـو وسـيفبرمانيام (Avolio& Sivasubramaniam,2003) وتيكي وديفانا (Tichy & Devanna,1990) التي بحثت في مجال القيادة التحويلية، وأشارت إلى فعالية القيادة التحويلية في المنظمات المختلفـة، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثـل : الرضـا الـوظيفي ، والأداء التنظيمي ، والجودة ، والعدالة والثقة التنظيمية ، والمواطنة والالتزام التنظيمي والثقافـة التنظيمية ، والأهداف التنظيمية . وكذلك وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويليـة والفعاليـة التنظيمية .

وشهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، إحياء مصـطلح "المجتمـع المدني" *Civil Society* من جديد ليشير إلى مجموعة التنظيمات الطوعية والاختيارية القائمـة فعلاً في معظم المجتمعات المعاصرة، مثل النقابات المهنية والعمالية واتحادات رجال الأعمـال واتحادات المزارعين والجمعيات الأهلية وغيرها من التنظيمات.

وربما يكون من المفيد الإشارة إلى أن إحياء مفهوم المجتمع المدني بصياغته الجديدة لم يكن إلا نتاج أزمة. ففي حي، 1995م)أحداث أوروبا الشرقية، الفضل في تسليط الأضواء على دور المجتمع المدني في عملية التحول الديمقراطي، فإن أزمة دولة الرفاهة في أوروبا الغربيـة قبل سنوات مما حدث في أوروبا الشرقية هي التي أدت إلى إحياء مفهوم المجتمع المـدني مـن جديد، سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو غير حكومية .(السي، 1995م))

2-1 مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري مكوناً رئيساً في البناء التنظيمي في منظمـات المجتمـع المـدني المعاصر. لذا فإن السلوك القيادي للمدير؛ والسلوك الفردي للموظف؛ يشكلان أحياناً عوامل بناء (وأحياناً أخرى عوامل هدم) في منظومة العمل التنظيمي. ومن هنا بـرزت ضـرورة التنـاغم الإيجابي بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد، وبين السلوك القيادي والسلوك الفردي مـن أجـل تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية باعتبارها عوامل حاسمة في نجاح المنظمات أو فشلها.

غير أنه في كثير من الأحيان؛ تركز المنظمات المعاصرة علـى المـديرين. ويقـل (أو تغفل) اهتمامها بالقادة في البناء التنظيمي أو قادة التغيير ، على الـرغم مـن أن القيـادة فـي التنظيمات الإدارية الحديثة ، وكذلك في منظمات المجتمع المدني ، تعد المحرك الرئيس للعمليـة الإدارية الناجحة ، والوسيلة الفعالة لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها.

وقد أكد كل من تيكي وديفانا (Tichy & Devanna, 1986) على ملائمة مثل هـذا النوع المنشود،ة – القيادة التحويلية - مع متطلبات المنظمات المعاصرة. حيث أشـارا إلـى أن القائد التحويلي, وهو يمارس هذا النمط من السلوك, يحقق التغيير المنشود ، والتنظيم الفعال. كما جاء في عدد من الدراسات التي أشارت نتائجها إلى فعالية القيادة التحويلية وارتباطها مع الفعالية التنظيمية ، وفقا لما أشار أليه افوليو وبـاس (Avolio & Bass,1999) ولـوي وآخـرون (Lowe , et al, 1996) وزايد (1999) .

وجاءت نظرية "القيادة التحويلية" لتعبر عن دور القيادة في إحـداث التغييـر والتحـول المطلوبين في عصرنا الحاضر، حيث يشير موون (Moon, 2000) إلى أنه يجـب أن نبـدأ بالقيادة،القيادة على أنها مقدرة تنظيمية وليست فردية فقط ، وإن المنظمة التي تعتمد على فـرد واحد في نجاحها هي في موقف خطر ومغامر. وعلينا أن نبدأ بالتفكير بالمنظمة ليس من ناحيـة من هو المدير، بل من ناحية القدرة الشاملة للمنظمة، وعندما نفعل ذلك؛ سوف يكون في متناول أيدينا أنموذج مختلف من القيادة ، أنموذج أكثر فعالية ومرونة وإنتاجا.

ويشير بينيس وآخرون (Bennis,etal,2001) إلى ضرورة وضع نهاية لممارسة القيادة التقليدية الهرمية "من أعلى إلى أسفل"، وتبني أشكال مختلفة من القيـادة تتـواءم مـع عصـر المعلومات والعولمة. ويشير أيضا إلى أن بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيرات ، فقـد بدأت أهمية القيادة تبرز باعتبارها عنصراً مهماً في الاقتصاد المبنى على المعرفة، وهناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثروة البشرية ، سواء في شـكل بنـاء المعرفـة أو الابتكـارات أو الاختراعات. وهناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال مـن عـالم الأجهـزة القياسـية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة، وعليه فهو يرى أن المؤسسات بحاجة إلى المبتكـر لكي تضمن بقاءها. فلم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصاب، بـل أضحى لزاماً عليها أن تتبنى صيغاً تنظيمية أكثر مرونة ، وفي إطار كهذا؛ يجب علـى القائـد

الناجح أن يكون متشرباً بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة ، وان يتميز بخصائص معينة مثـل الكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة.

ويرى باس (Bass,199) أن هذا النمط من القيادة ينقل التركيز من تحقيق الأهداف إلى تجاوزها والتفوق عليها ، من خلال التفاعل مع الأتباع بطريقة تحفـز تفكيـرهم ، مـن أجـل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء ، وتحقيق أداء يفوق التوقعات. فهؤلاء القـادة يحـاولون إحداث تأثير جذري في أراء تابعيهم حول رؤيتهم للعمل، بإعادة تعريف ما هو ضروري فـي أعمالهم ووظائفهم، من خلال تشجيعهم على إعادة التفكير في السياق الذي يتم فيه القيام بالعمل، وبأدوارهم باعتبارهم مساهمين في إنجازات المنظمة.

(محمد، في هذه الخصائص، نجد أن منظمات المجتمع المدني تعاني مـن العديـد مـن السلبيات التي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية في تقديم الخدمات ، وبطء اتخاذ القـرارات ، وضعف تفويض الساطات. (محمد ، 1982).

ويرى بعض الباحثين، أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانـب قـوة تتمثـل فـي "الجاذبية الذهنية" ، و"التأثير الكاريزماتي" للقائد ، والرؤية الواسعة للقيـادة ، والعنايـة بالبعـد الأخلاقي ، يمكن أن تسهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية والعمليات الإدارية (Bryman, 1992)، وهذا يتطلب إحداث نقلة نوعية لاستفادة القادة والعاملين والمواطنين من مزايا القيادة التحويلية. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة في التسـاؤل الرئيس التالي:

ما مدى توفر عناصر القيادة التحويلية في قادة المنظمات المدنية في الأردن ؟

1- 3 أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة الحالية من حداثة مفهوم "القيادة التحويلية" والذي يعتبر مفهوما جديدا على المستوى الأكاديمي العربي من حيث الطرح والتصور ، على الرغم من أنه وجد كثيرا من الاهتمام في الفكر الاجتماعي بالدول المتقدمة مؤخرا ، وتناولته العديد من الدراسات والبحوث ، التي أكدت أن منظمات العصر الحالي تحتاج إلى قيادة جديدة تنقلها من نمط القيادة التقليدية إلـى نمط جديد من القيادة يتمشى مع متطلبات العصر الحالي .

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات الإدارية بصـفة عامة ، وفي منظمات المجتمع المدني بصفة خاصة ، باعتباره الركيزة الرئيسية لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية ، كما أنه أهم عناصر إنتاج الخدمة ، وهو المحدد الأساسـي لمـدى فاعلية الأداء وكفاءته في هذه المنظمات ، فالقيادة التحويلية " مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفـردي، إلـى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات (الهواري،1999م).

كما أن تطبيق "القيادة التحويلية" بمنظمات المجتمع المدني في الأردن، يجعلهـا أكثـر مرونة وقدرة على التعامل مع التحديات الناجمة عن شدة التنافس وسرعة التغير ، وتقدم التقنية ، وتنامي العولمة ، وتغير أنماط التنمية وتعدد مجالاتها وتطور أساليبها، مـن خـلال خصـائص القيادة التحويلية التي تركز على تشجيع الإثارة الذهنية وإشباع حاجات الأتباع ، وإثارتهم لبـذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في ما ستضيفه إلى رصيد المعرفـة فـي مجـال تطبيق القيادة التحويلية في مجال التنمية، وبصفة خاصة في توعية القيـادات بخصـائص تلـك القيادة، والمبررات التي تستدعي تطبيقها في منظمات المجتمع المدني ، والإمكانات المتاحة لهذه المنظمات والتي تساعدها على تطبيق القيادة التحويلية، وتحديد المتطلبـات البشـرية والماديـة والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية. كما ستقدم نتائج وتوصيات يستفاد منها فـي منظمات المجتمع المدني في تحسين مستويات الأداء ، ورفع كفاءة العاملين ، وتنميـة الـوعي بأهمية خدماتهم التي يؤدونها للمجتمع في ظل المتغيرات الراهنة ، وتنمية القيم الأخلاقية التـي تعزز الإيثار وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وتقديم مقترحات مفيدة في مجال بناء مهارات القيادات التي تيسر تطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها.

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى توفر عناصر القيادة التحويلية بقادة منظمات المجتمع المدني وذلك مـن خلال:

- التعرف إلى أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية فـي منظمات المجتمع المدني .

- دراسة أهم المتطلبات المادية و المالية والفنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني .
- التعرف إلى أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها.

2. دراسة العلاقة بين متغيرات (الجنس والسن والمستوى التعليمـي والوظيفـة ومـدة العضوية) واتجاهات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية.

1- 5 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤلها الرئيس من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توفر عناصر القيادة التحويلية في قادة منظمات المجتمع المدني ؟
2. ما أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية فـي منظمـات المجتمـع المدني؟
3. ما أهم المتطلبات المادية و المالية والفنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيـق القيـادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني ؟
4. ما أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في منظمـات المجتمـع المـدني وتنميتها؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحـو تطبيـق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني تبعا لخصائصهم النوعية؟

6-1 التعريفات الإجرائية:

بعد استعراض الاطار النظري للدراسة ومساهمة عدد من المفكرين، فـأن الدراسـة تسـتخدم التعريفات التالية:

القيادة التحويلية :

فكر تغييري يواكبه سلوك يؤثر على الآخرين، ويرتقي بهم إلى فضاءات التميز والإبداع الفردي والجماعي، والقدرة على الاستجابة للتحديات والتغيرات السريعة.

المجتمع المدني :

كل المنظمات التطوعية التي تقع بين الفرد والدولة، والتي يدخلها طواعية، تنتظم فيها مصـالح فئات مختلفة، وتمتاز باستقلاليتها عن النظام السياسي القائم، وتشكل إطارا منفتحا تتخطى الحدود الجغرافية لتحقق منفعة جماعية للمجتمع ككل.

1- 7 الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمراجعة لبعض الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجـال القيادة التحويلية ، ومن هذه الدراسات:

أولا : الدراسات العربية:

أجرى بني عيسى (2006 م) دراسة هدفت للتعرف على اثر القيـادة التحويليـة علـى الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، وكذلك التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية فـي اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات الحكومية. وتكونت عينـة الدراسة من أربع مؤسسات في الأردن هي مؤسسة الضمان الاجتمـاعي، ومؤسسـة التـدريب المهني، ومؤسسة المواصفات والمقاييس، ومؤسسة تشجيع الاستثمار. وأشارت نتـائج الدراسـة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة. وكـذلك عـدم وجـود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء، تعزى لمتغيـرات (الجـنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق فـي اتجاهـات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء وتعزى إلى (الخبرة العملية)، وأشـارت النتـائج أيضا إلى تمتع المؤسسات العامة بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

وقام غانم (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية ونتـائج المنظمة، والتعرف على الفروق تبعا لمتغيرات العمر، والجنس، وسنوات الخبـرة، والمسـتوى التعليمي. وقام الباحث باختيار عينة الدراسة عشوائيا من ثلاث منظمات من منظمـات القطـاع الخاص في اليمن ، وقالمنظمة، استبانه خاصة لجمـع البيانـات . وأظهـرت نتـائج التحليـل الإحصائي وجود علاقة ارتباطيه دالة بين استخدام القيادة التحويليـة ونتـائج المنظمـة ، كمـا أظهرت النتائج وجود فروق لصالح الموظفين ذوي الخبرة العالية في فهـم القيـادة التحويليـة وقدرتهم على أن يكونوا قادة تحويليين .

أما في دراسة كنسارة (2005) التي هدفت إلى معرفة خصـائص القيـادة التحويليـة وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل بمدينة مكة المكرمة، ومعرفة الفروق للسمات الشخصية والسمات المهنية للقيادة التحويلية بـين مـديرات المـدارس والمعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديرة و(45) مساعدة مديرة و(500) معلمة. وقامت بتطبيق استبانه خاصة مكونة من (76) فقرة بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها ، وبعد تحليل البيانات إحصائيا توصلت الباحثـة إلىوالمعلمات،ينـة الدراسة (مديرات ، مساعدات ، معلمات) يوافقن بشكل عام على انطباق السـمات الشخصـية والمهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي وبدرجة فوق المتوسط . كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا على انطباق السمات الشخصية والمهنية للقيادة التحويليـة علـى السـلوك القيادي بين المديرات والمعلمات ، ولصالح مديرات المدارس . وأوصـت الباحثـة بضـرورة اختيار مديرة المدرسة بناء على معايير تحدد نمط القيادة لديهن، وأوصت أيضا بضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية لمديرات ومعلمات المدارس الثانوية.

وفي دراسة العامري (2002) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم القيـادة التحويليـة، وإبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية، وكذلك معرفة مدى توفر عناصر هذا النوع من القيادة عند المديرين في المؤسسات العامة السعودية. وتكون مجتمع الدراسة مـن 15 مؤسسـة عامة، اختير منها 466 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية هذا المفهوم في المنظمات العربية المعاصرة إجمالاً، وأن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمسـتوى متـدن فـي كـل

خصائص القيادة التحويلية ، مما يدل على عدم رضا الموظفين في هذه المؤسسات عن الوضـع القيادي في مؤسساتهم ، ويتطلعون إلى وجود قيادة تحويلية تأخذ بيد المؤسسـات إلـى القـرن الحادي والعشرين. وتشير كل الدلائل أن المفهوم يمتاز بالغموض والتعقيد والمنافسة العالميـة وسرعة التغيير. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامـة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى مجالاتها، يـرون أن المـديرين يتمتعـون بمستوى أقل من السمات القيادية التحويلية. بمعنى أن الذين يرغبون في التغييـر لا يـرون أن المديرين يمتازون بما فيه الكفاية بخصائص القيادة التحويلية. أمـا أولئـك الـذي لا يـرون أن مؤسساتهم بحاجة إلى تغيير، فيرون أن المديرين يتسمون بصفات القيادة التحويلية. هذه النتيجـة تؤكد الارتباك القوي بين التغيير والقيادة التحوالتحويلية،أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بـين بعض أبعاد القيادة التحويلية ، وبين متغير مدى قبول التغيير. ووجـد أن الـذين لا يـرون أن المديرين يتمتعون بالسمات التحويلية في إدارة الاتصال والمخاطر والشعور والأحاسيس، يـرون أن الموظفين يقبلون التغيير بدرجة أقل.

وقام الغامدي (2000) بدراسة عن القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ، للتعـرف إلى مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. كما هدفت الدراسـة إلـى التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيـادة التحويليـة وفقـاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وافوليو (Bass and Avolio,1994). والتعرف إلى مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي المختلفة، تكي وديفانا (Tichy and Devanna) . وهدفت أيضا للتعرف على الفروق في عناصر سـلوك القيـادة التحويلية وفقاً لمتغيرات الجامعات المختلفة ، نوع التخصص ، الوظيفة ، والفروق مـن جهـة أخرى فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقـاً لمتغيـرات الجامعـة، ونـوع التخصـص، والوظيفة. وأخيرا اقتراح نموذج للقائد التحويلي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكورمتوسطة،معات السعودية ، وصـمم الباحث استبانه لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى أن القـادة الأكـاديميين فـي الجامعـات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، وان القادة الأكـاديميين فـي الجامعـات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة في ما يتعلق بخصائص القائـد التحـويلي وفقـاً لمتغيـر الوظيفـة والتخصص.

وقام زايد (1999م) بدراسة ميدانية عن تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين في قطاع الغزل والنسيج في مصر. هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر نمـط "القيـادة التبادليـة" و "القيـادة التحويلية" في تنمية العاملين ، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين نمطـي القيـادة والانتمـاء التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين ، والعلاقة الارتباطية بين نمطي القيـادة وتطـوير طـرق العمل. وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بلغت (269) فرداً . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير، وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ودرجـة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل. وفي مجال دراسة العلاقة بـين نمطـي القيـادة والانتماء التنظيمي بينت نتائج الدراسة أن تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العـاملين العاطفي والمعياري كان قوياً من خلال ما يوفره هذا النمط القيادي من عائد مـادي ، ويعـزى السبب في تأثير "القيادة التحويلية" في الانتماء العاطفي والمعياري إلى قدرة المدير على تـدعيم التفاعل والمشاركة بينه وبين مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وميولهم. وعلى الجانب الأخر كان تأثير العائد المادي المناسب سبباً قوياً لزيادة انتماء الاستمرارية نظراً لاحتمالات تحقق خسـائر مادية ومعنوية للمرؤوسين في حال تركه العمل. وفي مجال دراسة العلاقة بين نمطـي القيـادة وبين تطوير طرق العمل، أشارت نتائج الدراسة إلى وضوح تفوق تأثير نمط "القيادة التحويليـة" على نمط "القيادة التبادلية" في تطوير طرق العمـل. وأشـارت توصـيات الدراسـة إلـى إن الممارسات القيادية التي تكتفي بالاعتماد على نمط القيادة التبادلية تصعب مهمـة المـدير فـي مواجهة ظروف بيئة الأعمال الجديدة وتحدياتها. ومن هذا المنطلق يجب أن توجه جهود التنميـة الإدارية إلى تدعيم القدرات التحويلية للقيادة الإدارية من خلال برامج التـدريب والتنميـة ، لأن القيادة التحويلية هي القادرة على إحداث تغييرات جذرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

في دراسة أجراها كل من رووله وروهمان (Rowold & Rohmann, 2009) بعنوان العلاقة بين أنماط القيادة وإتباع التجربة العاطفية والانفعالية في القطاع التطوعي في المانيا، هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات عن دور العواطف داخل القيادة التحويلية والمعاملات في القطاع التطوعي ، وتكونت عينة الدراسة من (288) شخصا ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين النواحي الانفعالية الايجابية والقيادة

التحويلية أكثر من القيادة التبادلية. كما أظهرت النتائج أن النواحي الانفعالية السلبية هي أكثر ارتباطا بالقيادة التبادلية أكثر من القيادة التحويلية. وأوصى الباحثان بضرورة التركيز على القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع المدني والتطوعي، وضرورة توعية القادة بأهمية القيادة التحويلية في عملية إدارة المؤسسات والقطاعات المختلفة، وعقد المزيد من الدورات العلمية في مجال القيادة التحويلية.

وفي دراسة أخرى أجراها كل من ولفرام ومـوهر (Wolfram & Mohr, 2009) هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات، تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين والبالغ عددهم (403)، وعينة من رؤسائهم المباشرين والبالغ عددهم (117) مـن (45) منظمة في ألمانيا . وقام الباحثان باستخدام الاستبانة كـأداة لجمـع البيانـات التـي قـام بتصميمها كل من باس وافوليـو (Bass and Avolio,1994)، وقامـت الدراسـة بقيـاس المخرجات من خلال التعرف إلى هدف الفريق، والانجاز، والرضا الوظيفي. وقـد توصـلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وهدف الفريق عندما حقق المرؤوسون درجات أعلى من رؤسائهم في موضوع قيمة العمل. وأشارت النتائج أيضا إلى أنه لتحقيق تأثير ايجابي للقيادة التحويلية ، يجب على الرؤساء إظهار تقدير أكبر لقيم العمل ، والتقليل من مظاهر التضجر لدى العاملين.

وفي دراسة كل من زهو وآخرين (Zhu, et al , 2009) وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وعمل المرؤوسين ، حيث قام الباحثون بإجراء الدراسة على عينـة تكونت من (140) موظفا و (80) مشرفا من العاملين في المصانع بجنوب أفريقيـا . وقـام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب العلاقات الخطية . وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وعمل المرؤوسين، وأن هناك أثـر ايجـابي للقيـادة التحويلية على عمل المرؤوسين، وخاصة عندما تكون سمات المرؤوسين الشخصية ايجابية .

وقام كل من ساروز وكوبر (Sarros,& Cooper,2008) بإجراء دراسة بعنوان " بناء مناخ للإبداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة التنظيميـة" . وتـدعو إلـى أن تكـون المنظمات المعاصرة مبدعة ومرنة ومتكيفة ملبية للمستجدات والتحديات المعاصرة ، مما يتطلب

نمطا من القيادة هو "القيادة التحويلية" لإحداث التغيير المطلوب. وهدفت هذه الدراسـة للتعـرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداع في القطاع الخاص فـي أسـتراليا. وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي على عينة بلغت (1158) مـديرا تـم اختيارهم من مؤسسات القطاع الخاص . وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابيـة بـين القيـادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداع ، من خلال إثراء المنافسة في ثقافة المنظمة مما يؤدي لرفع مستوى الأداء. وكانت أكثر عناصر القيادة التحويلية تأثيرا هي وضوح الرؤية، والدعم الفردي.

كما أجرى كل من هويت و بلاسكوفيتش (Hoyt & Blascovich, 2003) دراسة هدفت إلى اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئـة الواقعيـة والبيئة الافتراضية، وقد تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مجموعات يمثلون (144) طالب تـم اختيارهم بشكل عشوائي من جامعة سانتا باربرا بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث قام الباحثان بتوزيع استبانه خاصة على هؤلاء الطلبة لتقييم السلوك القيادي لمدرائهم ، واقتصرت الدراسـة على القيادات النسائية من خلال أداة المقابلة . وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية - التي تركز على الاستثارة العقلية - تساهم في رفع الأداء النوعي والرضا ، بالإضافة إلـى تماسـك المجموعة في المنظمات مقارنة بالقيادة التبادلية . بينما تساهم القيادة التبادلية فـي رفـع الأداء الكمي مقارنة بالقيادة التحويلية، وأشارت النتائج أيضا إلى أن نسبة عالية مـن أفـراد العينـة يؤكدون على أن التفاعل الحقيقي للقائد مع المرؤوسين يرفع مستوى الرضا. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية غير فاعلة في المهام قصيرة المدة . وأوصت الدراسة بعدم التوجه إلى القيادة التحويلية في تلك الظروف .

وفي دراسة لهال وزملائه (Hall etal, 2000) "القيادة التحويلية"، عرفوا القيادة بأنها "العملية التي يقوم فيها فرد ما بالتأثير في مجموعة من الأفراد من أجل الوصول إلى هدف مـا مشترك ". وحتى يصبح القائد فعالا عليه أولا أن يؤثر في زملائه بطريقة إيجابيـة مـن أجـل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي فإن منهج القيادة التحويلية هو أسلوب يمكن أن يساعد المديرين ليصبحوا فعلا قادة استثنائيين ومميزين. وبعد ذلك ركزوا شرحهم على معنـى "القيادة التحويلية" وتطرقوا إلى نقاط الضعف والقوة فيها وخطوات التطبيق حيث عرفوها بأنهـا عملية تغيير وتحويل الأفراد . وهي القدرة على جعل الناس يرغبون في التغيير وفي التطـور،

ويرغبون في الحصول على من يقودهم. وهذا بالتالي يتطلب عمل تقييم لـدوافع الـزملاء فـي العمل، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم. وهذه الخطوة تعد أساسية لضمان نجاح المدير التحـويلي، ثم استعرض هال وزملاؤه عناصر القيادة التحويلية و التأثير المثالي الذي يعني أن المديرين هم أُنموذج لزملائهم في العمل. ومثل هؤلاء المديرين يمكن الوثوق بهم واحترامهم، لأن لهم القدرة على صنع القرارات الجيدة التي تؤثر في مستقبل الأنظمة. أما التحفيـز الملهـم فيعنـي قيـام المديرين أنفسهم بتحفيز زملائهم لدعم النظرة الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهدافها. فالمـديرون الذين يتحلون بهذه الصفة يشجعون روح الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بزيادة عوائد الشركة ونموها في السوق، والتحفيز أو التنشيط الفكري يصف المديرين الذين يشجعون التجديد والإبداع من خلال تبني أراء ومعتقدات معينة لجماعة معينة. فهم يعملون على تشجيع التفكيـر النقدي وتعزيزه وحل المشكلات. وأخيرا وهو التقدير الفردي الذي يصف الذين يعملون مدربين ومشرفين لزملائهم، مثل هكذا مديرين يشجعون زملاءهـم لتحقيـق الأهـداف المرجـوة لهـم وللمنظمة. أما المحصلة النهائية لهذه الصفات الأربعة فهي الحصول على أداء يفوق التوقعات، ونقاط قوة هذا النوع من المديرين أن لديهم القدرة على التأثير في زملائهم على جميع الأصـعدة والمستويات، وتأكيدهم القوي على حاجات الزملاء وقيمهم. وأما نقاط الضعف فيمكن تلخيصـها في أن هذا النوع من المديرين يكون تحت وطأة صفات شخصية معينة ، وليس أسلوباً منهجياً أو سلوكاً متعلماً أو مكتسباً بالتعليم ، وبالتالي يمكن لمثل هذا النوع من المديرين أن يسيئوا استخدام السلطة.

وقد استخلص هال وزملاؤه (Hall et al, 2000) أن المنظمات التي تستغل الوقت لتـدريب هذا النوع من المديرين وتعليمهم وإعدادهم ستكون في مقدمة التنافس.

وفي دراسة لماريون واهلابين (Marion& UHL-Bien, 2002) عـن نظريـة التعقيد في القيادة مقابل نظرية التحول، حاولا المقارنة بين نظرية "القيادة التحويلية" و نظريـة "التعقيد في القيادة". وذلك من خلال تركيزهما كلتا النظريتين على عمليات صنع التحول مـن أجل تحفيز الفعالية التنظيمية وتنشيطها، وتوصل الباحثان إلى أن الفروق بين الاثنتـين مهمـة، فالقيادة المعقدة تعتمد على دراسة التفاعل المتداخل المحفز والمعزز ذاتيا، وكيـف يمكـن لهـذا التفاعل أن يخلق النشوء والملائمة والمفاجأة. ووفقا لنظرية التعقيد، فـإن ديناميكيـات التعقيـد مفروضة بواسطة هذا التفاعل أكثر من كونها مفروضة بواسطة القيادة نفسها (مثال ذلك القيـادة التحويلية). والتعقيد يرى المنظمات الشابة على أنها شبكات عمل اجتماعية ناشـئة، أو أنظمـة

تكيف معقدة، مؤلفة من مجموعة من عوامل التكيف التي تتفاعل، مع بعضها بعضاً، وتؤثر على بعضها الآخر، وعندما يحدث التحول؛ يتولد لدينا سلوك جديد للنظام برمته هو (القيـادة الجديدة)

(New Leadership). أما "القيادة التحويلية" فهي تبحث عن الحوافز والدوافع الكامنة فـي الأتباع، ويسعى القائد التحويلي إلى تحقيق الاحتياجات والمتطلبات العليا، مسـتخدما فـي ذلـك شخصية التابع بالكامل، ومن خلالها يعمل على بناء ثقافة للفعالية التنظيمية. أمـا القيـادة مـن وجهة نظر التعقيد فهي تسعى إلى اكتشاف حركة السلوك الاجتماعي ونشاطه ضمن شبكة معينة، مركزة على نتاج التفاعل المتداخل أكثر من تركيزها على نتاج القيادة المباشرة، مع التأكيد على أهمية القيادة ونشاطها و فعاليتها ولكنها متداخلة ضمن السياق الأوسع للأبنية المتفاعلة.

ويخلص الباحثان في دراستهم إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تتحقق بشكل كامل ضمن سـياق معين من الاستقلال الشبكي المتداخل، و يمكن لها أن تشكل النظرية الأوسع للقيادة المعقدة.

وقامت بروز وزملاؤها (Burrows & etal, 1996) بدراسة عن بـدائل القيـادة وآثارها على الالتزام التنظيمي ومدى الرضا الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التركيز على الآثار المتوقعة لبدائل معينة للقيادة على درجة الالتزام التنظيمي للمعلم، والمقدرة، والرضا الظيفي العام في بيئة المدرسة المتوسطة. حيث اقترح الباحثون عـددا مـن المتغيـرات الخاصـة بـالفرد والمنظمة، والتي يمكنها أن تكون بدائل للقيادة و هـي: المقـدرة ، والخبـرة ، والتـدريب ، والمعرفة ، والحاجة للاستقلال ، والتوجيه المهني ، واللامبالاة إزاء المكافـآت. وقـد اسـتخدم الباحثون استبانه اشتملت على عشرة قياسات عن الخبرة والتدريب والتوجيـه المهنـي، ومهـام التدريب والمكافآت، والروتين، وعدم المرونة ووصف الوظائف، وورش العمل، وسيطرة المدير على المكافآت، والبعد بين المدير والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة مـن (116) معلمـا مـن معلمي المدارس المتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن بدائل القيادة مهمة فـي توقـع الالتـزام الوظيفي عند معلمي المدارس المتوسطة، وان عدم المرونة ، وقلة المكافآت الداخليـة، والبعـد بين الرئيس والمرؤوسين عوامل مفسرة لعدم الرضا الوظيفي.

خلاصة وتعقيب:

كانت تلك بعض الدراسات العلمية السابقة التي عرضت من خلالهـا لمفهـوم القيـادة التحويلية، وهو كما اتضح سابقاً مفهوم جديد أوجده بيرنز في العـام 1978 (Burns,1978) ، وفي منتصف الثمانينات تابع باس (Bass,1985) في ذات الموضوع، فقدم مفهومـاً منقحـاً للقيادة التحويلية. ومما لاشك فيه أن للقيادة التحويلية الكثير من الخصائص والسـمات والمهـام والمواقف، والتي تثير في الذهن الكثير من التساؤلات حول مدى توفر هذه النوعية من القيادات في منظمات المجتمع المدني العربي المعاصر بصفة عامة، أو في منظمـات المجتمـع المـدني بالأردن بصفة خاصة ؟ ومدى إتاحة الفرص لتطبيق القيادة التحويلية في بعض منظمات المجتمع المدني؟ وهل من الممكن تطبيق القيادة التحويلية في هذه المنظمات ؟ إن مثل هذه الأسئلة كانـت وراء دوافع إجراء هذه الدراسة.

الفصـــل الثـــانـي

القيـادة التحـويليـــــة

2- مدخــل عـــــام

شكلت دراسات أنماط القيادة للمجتمع وتأثيراتها مجالاً حيوياً متزايد الاهتمام في دراسـة دورها على أنشطة المنظمات الحيوية داخل المجتمع حيث اعتبرت هذه الدراسـات أحـد أهـم القضايا في فهم التغيير والتطوير. فمنذ عهد بعيد اهتم العلماء في الاعتناء بتحليل نمط المنظمة و اثالعلاقة، عليها سواء في مجال الأداء الكلي للمنظمة أو أداء العـاملين و إنتـاجيتهم، حيـث ظهرت العديد من الدراسات و الطروحات بصورة متكررة في أبحاث ومطبوعات معظم كتـب علم الاجتماع و الاجتماع التنظيمي خلال الخمسين سنة الماضية. ولم تتوقـف عـن الظهـور والنمو حتى ذلك الوقت في جميع الأدبيات ذات العلاقة، حتى أصبح من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن أداء المنظمات في العصر الحديث دون أن يجد أثراً لمفهـوم القيـادة وأنماطهـا المختلفة.

وفي الحقيقة فإن هذه العناية بمفهوم القيادة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجـاح الهائل الذي حققته المنظمات التي تمتلك قادة اثروا في مساراتها وأدائها ، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماماً عن المنظمات التي فشلت في تحقيق أهدافها وأداء عامليها ، فقـد كان النجاح مبنياً على مبادئ وقيم مختلفة ، وذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر.

من هنا ظهرت أهمية الاهتمام بسلوك القائد وأثره على المنظمة، على أساس أن كل قائد له رؤيته الخاصة، المستمدة من المنظومة الفكرية التي تحكمه، وبأن اختلاف هذه الأنماط يلعب دورا بتحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها. وتحـث علـى الابتكـار، وروح الإبداع، ومواجهة الأزمات، وتميز منظمة عن مثيلاتها، سـواء بالمخرجـات أو المـدخلات أو بشعارها وسماتها. وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المعتقـدات و الافتراضـات التـي يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم ، وبذلك تساعد طريقة القيادة فـي التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسـين. كما تساعد في تبني عملية التغيير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحـوافز والهيكل التنظيمي... الخ).

ومن الأنماط الأكثر رواجا في العصر الحديث "القيادة التحويلية"، و التي تعتمـد علـى تبني إستراتيجية التغيير والتي تكون شاملة للمنظمة/المنشأة وتعتمد على المزايا النسبية للتنظـيم، وتركز على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على التحديات التي تواجه المنظمـة فضـلا

عن تبنيها معايير ذات تميز للخدمات المختلفة. وتركز على الاستثمار في العنصـر البشـري، والبحث والتطوير والتحول نحو التغيير الايجابي المعتمد على تدعيم وتقوية شـبكات المشـاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

كما ارجع الكثير من الباحثين المشكلات التي تواجه الإدارة في المنظمات إلى النقص في مهارات الإدارة للتغيير، والقيادة نحو تحقيق الأهداف في التنظيم. كما تبين ذلـك مـن خـلال مظاهر الاهتمام بتنمية المهارات القيادية إيماناً منها بأن القيادة هي الركيزة الأساسـية فـي أي برنامج للتنمية التنظيمية والإدارية.

وفي المملكة الأردنية الهاشمية لازالت قضايا التنمية للمجتمع المدني و توسيع المجـال العام والمشاركة في الحلول التنموية هدفاً رئيساً تسعى المملكة بكل إمكانياتها لتحقيقه، وذلك من خلال دعم المبادرات الوطنية، وإحداث المشاركة في المجال العام، ومحاولة إحـلال الأسـاليب المبتكرة في الإدارة لمنظماته المدنية بدلا من الأساليب التقليدية. فضلا عـن التركيـز علـى المشاركة في إحداث التغيير، والانتقال من الفكر الرعائي إلى الفكر التنموي و الذي يحتاج إلـى قادة تنمويين تحويليين. لذا أصبح من الضروري تقويم هذا التغيير، والتصدي لمقاومته نتيجة ما تواجه الأردن من تغيرات وتحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية وثقافية ، مما يحتم على منظماته المدنية التغيير و مواجهة هذه التحديات من خلال اتخاذ الترتيبـات اللازمـة الآخـذة بمفاهيم الإدارة الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وترشـيد أداء منظماتـه المدنية المختلفة ، في ظل ما رافقها من مطالبة بتجديد أساليب الإدارة لمنظمات المجتمع المدني بالتركيز على إجراء عمليات تطوير جوهرية ومستمرة، وتبني إستراتيجيات ومـداخل مختلفـة ترفع من مستوى أداء هذه المنظمات ، وتحسين من مستوى التعامل الإيجـابي مـع التحـديات والتحولات في الفكر التنموي. علاوة على المطالبة بتقليص تضخم بالخـدمات الرعائيـة ذات طابع البر والإحسان و التوجه نحو الفكر التنموي ذو البعد ألابتكاري و ترشيد الإنفاق الخيري ، وسرعة الإنجاز في التخطيط نحو الاعتماد على الذات ، ذلك الأمر الذي يتماشى مـع المـدخل الشمولي للتنمية من خلال زيادة قدرة الناس على الاستفادة من الفـرص و الإمكانـات المحليـة المتاحة.

و نظراً لأهمية القيادة التحويلية في إحداث التطوير والتغيير و الابتكـار جـاء الطـرح لقياس متطلبات القيادة التحويلية ، فوفقا للنظرية التحويلية، فإن إيصال التوقعات العالية هي نشاط

مركزي يقوم به القائد، ويهدف إلى إعطاء السلطة وتعزيز الإنجاز العالي للمهام وتحقيق الأهداف مع وجود الكاريزما للقائد.

فهذا النوع من القادة يتحدوا الحالة الراهنة ويدفعوا بالتابعين للقيام بنفس العمل؛ من خلال التحفيز الفكري، ويقوموا بتوفير تدفق جديد للأفكار والآراء والمنظورات التي تتحدى تفكير التابعين بشأن المهام. ومن خلال التقدير الفردي، يوفرون التشجيع والدعم للتابعين، ويساعدون في تطورهم بواسطة تعزيز فرص النمو، وإظهار الثقة والاحترام لهم كأفراد. ومن خلال التقدير الفردي يساهمون في بناء الثقة الذاتية للتابعين والمساهمة في تطورهم الشخصي. هذه الطريقة تؤيد التأثير التحويلي للقادة، حيث يكون الهدف الرئيس هو تغيير المواقف، والمعتقدات، والأفكار والقيم المركزية للتابعين، بدلا من فقط إجبارهم على اتخاذ سلوك الامتثال للأوامر .

ويتحقق "التحول" بواسطة إدراك التابعين لطبيعة العمل نفسه، على الاكتفاء الذاتي التعاوني والفردي، وبهذه الطريقة؛ فان سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تغييرات في المواقف بين التابعين، والتعرف إلى القائد، وتدويل لفكر القائد ورؤيته.

وكما يقول الترون واوتل "انه يجب أن نبدأ بالتفكير بالقيادة على أنها مقدرة تنظيمية وليست فردية فقط, إن المنظمة التي تعتمد على فرد واحد في نجاحها هي في موقف خطر ومغامر.علينا أن نبدأ بالتفكير بالمنظمة ليس من ناحية من هو المدير, بل من ناحية القدرة الشاملة للمنظمة وعندما تفعل ذلك, سوف يكون في متناول يدنا نموذج مختلف من القيادة, نموذج أكثر فعالية ومرونة وإنتاجا(O’Toole &Allelrton,2000)،من هذا المنطلق نبدأ مناقشة الإطار النظري من خلال التركيز على العناصر التالية:

أولا: القيادة التحويلية و المفاهيم ذات العلاقة:

1. مفهوم القيادة
2. نظريات القيادة الإدارية في الفكر الحديث
3. نظرية القيادة التحويلية
4. ظهور ونشأة القيادة التحويلية
5. مفهوم القيادة التحويلية

6. خصائص القيادة التحويلية
7. الخصائص الشخصية للقائد التحويلي
8. مبادئ القيادة التحويلية
9. وظائف القيادة التحويلية
10. أخلاقيات القيادة التحويلية

القيادة التحويلية و المفاهيم ذات العلاقة:

2-1 مفهوم القيادة : -

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني فـي جميـع المنظمـات ، وأن المنظمة التي تشكو من أمراض تنظيمية تؤثر على نشاطاتها ونموها تلجأ إلى تغييـر قياداتهـا ويصح فيها القول الذي يردده الكثير وهو أن الحصول على الرجل المناسب للوظيفـة القياديـة يعني حل جميع المشكلات.(ضرار ، 1999).فالقيادة تؤثر تأثيراً كبيراً على كفاءة أداء العاملين وأيضاً على كفاءة المنظمة ككل ، وترجع أسباب مختلف المشكلات التي تواجه المنظمة بصـفة عامة إلى ضعف القيادة وفشلها في إحداث التأثير المناسب على العاملين ، وحثهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين مركزها بين المنظمات الأخرى.(زعتـر ، 1997).هـذا واعتبرت القيادة من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون دراسة مستفيضة إلا انه بالرغم من تعدد البحوث والأطروحات التي أثرت في معالجة المفهوم إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي على تعريف ومضمون القيادة (العديلي ، 1993).

ويعتقد أحد الخبراء أن عدد تعريفات القيادة ربما تساوي عدد الأشخاص الذين حـاولوا تعريفها (الشمري والبراك ، 2003) ، حيث أوضح توستي وجاكسـون Tosti and Jackson أن هناك أكثر من 350 تعريفاً لمصطلح القيـادة تـم تحديـدها ودراسـتها فـي أل 75عـام الماضية.(علي ،2003).لذا من الضروري استعراض بعض التعاريف حتى يتسنى لنـا تبنـي مفهوما يمكن لنا الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ومن الجدير بالذكر إلى أن تعريف القيادة لدى العلماء قد اختلف باختلاف الرؤية التـي تبناها الباحث في دراسته ، فمثلا عرفها "توماس جوردن" على أنها الوظيفة التي يستخدم فيهـا الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، (نقلا عن القحطاني ،2001).

في حين يعرفها "فرنس وساندر" على أنها "النفوذ الاجتماعي الكامن فـي جـزء مـن الجماعة". ويعرفها "هارتلي" على أنها " مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائـد على الآخرين". ويعرفها "هيمان" على أنها " العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيـه و إرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم" (أبو السعود: 1978).

ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة " توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفـراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هـدف مشـترك". (White1962) ، والقيادة كما يشير "العشماوي" فعل ديناميكي، وقوة تهـدف إلـى تماسـك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة " (العشماوي،1421).

بينما يعرفها إسماعيل بأنها " النشاط الإيجابي الذي يباشر من شخص معين في مجـال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باسـتعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (إسماعيل، 1981).

ويعرفها المغربي بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شـخص أو مجموعـة وتـوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ".(المغربي ،1988). بينما يرى القريوتي " أنها قدرة تأثير شـخص مـا على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ، وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبـوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين ،حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهـون الوجهة المطلوبة في سلوكهم " (القريوتي ، 1989) .

ويرى حامد زهران بأن القيادة " سلوك يقوم به القائد لتحريك الجماعـة نحـو تحقيـق أهدافها ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها ، والحفاظ علـى تماسـكها " (زهـران ، 1984). كما يرى كلالدة أن القيادة هي " العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل فـي جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسـلوك ومعرفـة ومهـارات " (كلالـدة ، 1997)

وتذكر (على، 2003) أن جريفن Griffin(2002) يعرف القيادة من خلال منظـورين: السمات والسلوكيات، والسمات هي مجموعة الصفات لدى الفرد لكونه قائداً والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة. ويتفق هيليريقـل Hellriegel مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد من تشكيل والتـأثير علـى سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين(على، 2003). ويشدد هال(1999)Hall على رؤية القيادة

من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص، وعليه فإن الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس.

كما يشير هيو وآخرون (Hughes etal, 1995) إلى أن أحسن طريقة لفهم تعقد ظاهرة القيادة ، تتمثل في الرجوع إلى تعريفات بعض الباحثين الذين عرفوا القيادة ومنها :

- تعريف مونسن (Munson) : بأنها قوة خلاقة وموجهة للروح المعنوية .
- تعريف فدلر (Fiedler) : بأنها توجيه وتنسيق عمل أعضاء المجموعة .
- تعريف ميرتون (Merton) : بأنها عبارة عن علاقة بين شخصية يمثُل لها الآخرون؛ لأنهم يريدون هذا الامتثال ، ليس لأن عليهم أن يمتثلوا (أي أن القائد يتفاعل مع الأفراد لدرجة أنهم يريدون أن يمتثلوا للقائد وليس لأنهم مكرهون).
- تعريف باس (Bass) : بأنها تحويل الأتباع ، وخلق رؤية للأهداف التي يتم تحقيقها، وتوضيح الطرق للأتباع لتحقيق هذه الأهداف.
- تعريف بينيس (Bennis) : بأنها عملية يستحث بها القائد المرؤوسين كي يسلكوا بأسلوب مرغوب.

وعليه تُبنى القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوسين ، وتكمن الأهمية الثانية للقيادة بالتأثير على المرؤوسين من حيث قبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة، بتلك السلطة التي يتمتع بها القائد. بينما أكد علماء آخرون على ضرورة الاهتمام بمقدرة القائد على القيام بالمهام، وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة من خلال العلاقات الفردية. (هال 2001).

إلا انه يجب التفريق بين القادة والمدراء استنادا للاختلاف بين الإدارة والقيادة، فالإدارة هي عملية تستند على المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان التزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهات المدراء. وعليه فليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً أو أن يكون كل قائد مديراً، إلا أن الوضع الأمثل بان تتمثل الإدارة والقيادة في الشخص الشاغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي(القحطاني،2001).

وبناءاً عليه فإنه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة كالتالي:

1. القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نـحو تحقيق هـدف معين.
2. القيادة تقوم بصورة أساسية على التفاعل بين القائد والمرؤوسين والـذي يعتمـد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الإيجابي بينه وبين المرؤوسـين لتحقيـق الأهداف المشتركة.
3. القيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين حتـى يتمكن من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الإيجابي عليهم.
4. تتطلب القيادة المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط، وإنما يتطلب الأمر المشاركة الصريحة من القائد مع المرؤوسـين في تحقيق الأهداف.
5. القيادة هي عملية إنسانية بصفة أساسية تعتمد على علاقات قائمة بـين البشـر ، وتتطلب مهارات عالية من القائد يستطيع من خلالهـا إدارة السـلوك البشـري بمهارة واقتدار.
6. تتعدد الأدوار المطلوبة من القيادة بتعدد المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة ، وأصبح (الموقف) الذي يواجهه القائد عنصراً مـؤثراً فـي اختيـار الأسـاليب المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف (زعتر ،1997).

وبالتالي فان القائد هو الفرد الذي تنطبق عليه أية أو كل المفاهيم السابقة، وتستند القيادة على مفاهيم مختلفة أهمها : التغيير، والتأثير، والإلهام.

ونجدنا في هذا المقام نعود إلى صلب ما طرحه ماكس فيبر في قراءته للقيادة و القـوة والتي تمتلكها بأنها نوعاً من النشاط المتبادل، يقوم على علاقة غير متناسقة بين فـاعلين علـى الأقل، حيث عرفت بأنها قدرة(أ)على إلزام(ب)بفعـل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه، وما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة عن(أ) والذي يتمخض عنه ثمة نقطتان معبرتـان فـي تعريف فيبر، أولا، يتوقف تصرف (ب)ـ يستجيب لمبادرات(أ) ورغباته، وبشكل أعم لطريقـة حياة(أ).

وهذا يكون من خلال استخدام العديد من القوى مثـل الشـرعية والثـواب، والقسـرية والمعلومات والقوة التخصصية والمرجعية. ويحدد أساس أو أسـس القـوة المكتسـبة وكيفيـة استخدامها ونوعية التأثير، ومدى محاولات القائد على السيطرة و التأثير ، من خـلال توزيـع

المهام مثل التخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، ويشتمل على النشاطات التي توجه وتراقب وتفـوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل. ويتضمن التقويم نشاطات تتعلق برقابـة وتقـويم العمـل. ومرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوس للأهداف المقررة. (سيزلافي،1991).

ومن خلال تعاريف القيادة يلاحظ أن هناك تبيان بين التعريـف والآخـر، ولا يوجـد تعريف مثالي للقيادة. ولكن هناك مجموعة من التعاريف يمكن أن تشكل الإطار المرجعي لفهـم القيادة. فالقيادة عموما تعني العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم ، إذ ينجم عن هـذه العلاقـة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسئوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة وأهدافها، فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخـر، أو علـى مجموعـة مـن الأشخاص، بشكل يمكنه من إصدار مؤشرات توجه سلوكهم وجهودهم. والقيادة تتحقـق وتـتم ضمن علاقة مع الآخرين (الطويل ، 1999) .

2-2 القيادة والإدارة :

أصبحت القيادة تلعب دورا مهماً في تطوير المؤسسات، وفي قـدرتها علـى مواجهـة مختلف التحديات التي فرضتها مجموعة من الظروف والتغيرات في جميع مجالات الحياة سواء منها؛ الاقتصادية، أو السياسية، أو الاجتماعية، أو المعرفية، والتكنولوجية وغيرها. وغالبـا مـا تختلط القيادة بالإدارة ويصعب التمييز بينهما. وهكذا نجد بعض المنظرين والمؤلفين يركـزون على أوجه الاختلاف بينهما، بينما يفضل آخرون التركيز على أوجه التشابه، فـي حـين يـري البعض الآخر أن التمييز بين القيادة والإدارة إذا كان صالحا في السابق فإنه لم يعد صالحا فـي الوقت الحاضر. ورغم هذا لا تزال الأدبيات تتناول اوجه التبـاين واللقـاء بـين المفهـومين. (Bass,1990,)

3-2 الفرق بين القيادة والإدارة :

توصف القيادة في الغالب بأنها القدرة على تدبير التغيير لضمان نجاح المنظمات في عالم متزايد الحركة والتطور. أما الإدارة فهي القدرة على تدبير التعقيد لضمان النظام والثبات لسير المنظمات. فالإدارة ترتبط تقليديا بالوضع القائم، حيث يكون عمل المدير هو الحفاظ على الاستقرار و الثبات وتحسين الأداء. أما القائد فيتركز عمله على تحديد الاتجاه، والمبادرة إلى التغيير وإيجاد شيء جديد. كما أن القيادة تعني الحيوية والكارزما، أما الإدارة فهي تعني التوقع والتوازن والمراقبة. وقد لخص وارن بنيس (Bennis ,2001) الاختلافات بين المدير والقائد على أن المدير يسير والقائد يجدد، المدير نسخة والقائد أصلي، المدير يحافظ والقائد يطور، المدير يقبل الواقع والقائد يفحصه، المدير يركز على الأنظمة والهيكلة والقائد يركز على الناس، المدير يعتمد على المراقبة والقائد يبعث الثقة، المدير له نظرة قصيرة المدى والقائد له نظرة بعيدة المدى، المدير يسأل كيف ومتى والقائد يسأل ماذا ولماذا، المدير ينظر دائماً إلى أسفل والقائد ينظر دائماً إلى الأفق، المدير يقلد والقائد يبتكر، المدير يقبل الوضع القائم والقائد يغيره، المدير يفعل الأشياء بشكل صائب والقائد يفعل الأشياء الصائبة .

وذكر (Bass,1990,) أن الإدارة غالبا ما تعني بالنسبة للكثيرين كفاءة، تخطيط، إجراءات، تعليمات، مراقبة، وثبات. في حين أن القيادة غالباً ما ترتبط بكلمات مثل مخاطرة، حيوية، ابتكار، تغيير، ورؤية. إلا أن كلا منها يكمل الآخر ولا يمكن للمؤسسات كيفما كان المجال الذي تعمل فيه، أن تنجح وتواجه التحديات بدون إدارة قوية وقيادة فعالة . وبتعبير آخر فإن كل مسئول يحتاج إلى تطوير الكفاءات التي ستزيد من قدرته لأن يكون في نفس الوقت، مديرا وقائداً.

ومحاولة التوفيق والتوازن بين اهتمام القائد بالعمل (المهمة)، واهتمامه بالناس الذين يتم من خلالهم القيام بذلك العمل، ما هي في الواقع إلا انعكاس لمدرستين رائدتين في التنظيم هما: مدرسة الإدارة العلمية التي نادي بها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتاب "الإدارة العلمية" سنة 1911، والتي تركز اهتمامها بالدرجة الأولي على العمل والإنتاج وتحسين مستوى كفاءة العامل الإنتاجية . ومدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل على الحركة العلمية للإدارة والتي تركز بالأساس على العامل بدل العمل، ويعتبر إلتون مايو (Elton Mayo) المؤسس الحقيقي لهذه الحركة.

2-4 نظريات القيادة الإدارية في الفكر الحديث :

تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير الأشخاص في الآخرين ، ومـن ثـم تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا ، وفيما يأتي لمحة عن هذه النظريات التي مخدت لظهور نظرية القيادة التحويلية .

أولا :النظريات التقليدية :

نظرية السمات Trait Theory

حاولت نظريات السمات البحث عن مجموعة من السمات الرئيسية التـي تميـز القـادة الناجحين، وذلك انطلاقا من فرضية أن القادة الذين يتصفون بتلك السمات سيكونون ناجحين في جميع المواقف. ويميز عادة بين نوعين من النظريات في هذا المدخل: نظرية الرجـل العظـيم، ونظرية السمات ، كما أشار إليها كل من اليوت (Elliott,2002,)، و(عطوي ، 2001،) :

أ) نظرية "الرجل العظيم":

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية، لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقـاد بـأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقليـة والنفسـية مـا يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلـك حـول ماهيـة تلـك السـمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعيـة ومـن أمثلتها:

1. نظرية الأمير: The Prince Theory
2. نظرية البطل: The Hero Theory
3. نظرية الرجل المتميز The Superman Theory

ونستطيع القول - على ضوء ما سبق - أن هذه النظرية قد ظلت موضـع اهتمـام مـن قبـل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسـات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسيولوجية) والعقلية والشخصية لهـؤلاء القـادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى نمو وذيوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعـارض

الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصـنعون ولا يولـدون قادة.(أبو الفضل،1996).

ب)نظرية السمات:

عندما فشلت نظرية "الرجل العظيم" في تفسير القيادة ظهرت نظرية السمات حيث حاول عدد من علماء النفس التعرف على السمات المرتبطة بالقيادة. وهكـذا تركـزت الكثيـر مـن الدراسات في فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي على سمات القائد. وقـد حـاول الباحثون تحديد مجموعة من الخصائص الفردية التي تميز القادة الناجحين وغير الناجحين.ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات شخصية معينة يتميز بها القائد.

وقد أشار اليوت (Elliott,2005) إلى مجموعة من السمات والخصائص الفردية التي تميز القادة وذلك بالاعتماد على أساليب البحث العلمي. وقد بدأت الدراسات والبحوث التجريبية المتعلقة بسمات القائد منذ أوائل القرن العشرين واتسعت بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة في الولايات الأمريكية المتحدة. توصل الباحثون من خلال الدراسات والأبحاث التي قاموا بها إلى تحديد مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة ومن أهمها :

- **الذكاء: (**أو القدرة الفكرية)، فمن الصفات التي تميز القائد الناجح: القدرة اللفظية والقدرة على التصور والتحليل.
- **الثقة في النفس:** وهي قدرة الشخص على أن يكون متأكدا من قدراته ومهاراته، وتتضمن الإحساس بتقدير الذات والانضباط الذاتي، والإيمان بأن المرء يمكن أن يقدم عملا متميزاً ومختلفاً عما يعمله الآخرون .
- **العزيمة**: هي الرغبة في القيام بالعمل، وتتضمن عدة صفات مثل: المبادرة، والإصرار، والدافعية. والرغبة في تأكيد الذات، والقدرة على مواجهة المشاكل.
- **الاستقامة**: وتعني الأمانة والصدق. فالقائد الذي يتصف بالاستقامة يوحي للآخرين بالثقة لأنهم يعرفون أنه سيفعل ما يقول.
- **الاجتماعية:** وهي ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية. وهذه الصفة تقتضـي القائد أن يكون: لطيفا، ومحبا لمعاشرة الناس، ولبقـا، ودبلوماسـيا ومهتمـا بحاجـات

الآخرين وراحتهم، وقادرا على تكوين علاقات شخصية جيدة مع الآخرين ويقيم علاقات تعاون مع أتباعه.

- **الرؤية المستقبلية:** يجب أن تكون للقائد القدرة على تصور المستقبل والحلـم بـه، وأن يعمل على إقناع أتباعه بتبني رؤيته وبالعمل من أجل تحقيقها في الواقع.
- **إعطاء المثل**: يجب أن تكون أفعال القائد مطابقة لأقواله حتى يستطيع أن يحصل علـى ثقة أتباعه.

وهناك عدد آخر من السمات التي تميز القادة ومنها القدرة على التكيف مع المواقف، والإصـرار على تحقيق الهدف، والمثابرة، والتسامح، والرغبة في تحمل المسؤولية، والقدرة علـى التعـاون، وتحدي الصعاب ، وضبط النفس.

خصائص القادة الناجحين

السـمات أو الخصائص	الوصـف
الدافع	الرغبة في الإنجاز والطموح، طاقة عالية ، مبادأة.
الصدق والأمانة	يمكن الوثوق به والاعتماد عليه، منفتح على الآخرين.
الدافع للقيادة	الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين.
الثقة بالنفس	الثقة بإمكانياته الذاتية.
القدرة الإدراكية	الذكاء والقدرة على دمج وتوحيد تفسير كم كبير من المعلومات.
معلومات عن العمل	معلومات عن الصناعة والمعلومات التقنية المرتبطة لها.
الإبداع	الأصالة.
المرونة	المقدرة على التغير طبقاً لاحتياجات الأتباع ومتطلبات الموقف.

وقد وجهت إلى هذه النظرية عدة انتقادات كما ذكرها كـل مـن(Elliott,2002 ، وعطـوي ، 2001،):

أولا: أنها فشلت في وضع قائمة محددة لسمات القيادة .

ثانيا: أنها لم تأخذ الموقف بعين الاعتبار، مع العلم أن السمات التي يجب أن تتوفر في القائد تختلف باختلاف الظروف والمواقف وباختلاف حاجات الأتباع.

ثالثاً: أنها فشلت في الربط بين سمات القيادة وتأثير تلك السمات في المجموعـات وفـرق العمل في المؤسسات.

وباختصار يمكن القول، إنه رغم وجود بعض السمات التي تساعد على القيادة، فلا توجـد مجموعة من السمات التي تضمن نجاح القيادة. وقد أدى فشل نظرية السمات في حصر الصـفات اللازمة للقيادة إلى ظهور النظرية السلوكية للقيادة.

ثانيا: النظرية السلوكية Behavior Theories

ركز هذا الاتجاه على سلوك القائد والى ما يعمله القائد وليس إلى من هو القائد، وذلـك نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات. ففي النصف الأول من القرن العشرين، ظهـر تيـار هـذه الدراسات بالاعتماد على المدخل السلوكي بهدف التوصل من خلال البحوث الميدانية إلى الأبعاد المحورية التي ينتظم فيها السلوك القيادي ، تلك الأبعاد التي تمكن الباحث من جمع أكبر قدر من السلوكيات المتشابهة التي يجمع فيما بينها عدد من العناصر المشتركة. وكنتيجة لجهود البـاحثين في هذا المجال ظهرت تصنيفات عديدة لسلوك القادة، وكانت السمة المميزة لها أنها نتاج نشـاط فرق بحثية ، حيث قدم منظرو هذا المدخل العديد من التعريفات لأسلوب القيـادة. (سـيزلافي، 1991).

وعليه فان الهدف الرئيسي لتلك الطائفة من النظريات، التوصل إلى الأبعـاد الأساسـية التي يمكن وصف سلوك القائد من خلالها، فضلاً عن البحث في طبيعة العلاقة بين تلك الأبعـاد (شوقي ، 1993) ، وقد ركزت هذه الدراسات وبشكل مكثف على وصف سلوك القائد ، وعنيت بالتوصل إلى الأبعاد التي ينتظم فيها، وقد نبع عنها وأسهمت في توجيـه سلسـلة طويلـة مـن البحوث اللاحقة التي انبثقت عنها الملامح الرئيسة للتصورات الحالية في القيادة ، والتي تتعامـل مع الأبعاد باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لبناء نظرية القيادة. وقد يعزي هذا الاهتمـام الـذي حظيت به تلك الدراسات إلى ريادتها تاريخياً ، بالإضافة إلى ذلك؛ الجهود التي بذلت في إجرائها مما جعلها نواة أو ركيزة المنحى السلوكي في القيادة(حسن ،2000).

كما أشار اليوت وتوهي (Elliott & Tuohy,2006) إلى أن المنظرون الســلوكيون ركزوا على عنصرين عامين من السلوكيات التي تتشكل منهما القيادة وهما سلوكيات الاهتمـام بالعمل، وسلوكيات الاهتمام بالناس. فالسلوكيات التي تهتم بالعمل أو المهام تتميز بتركيز القائـد على أداء المهام عن طريق تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء، وذلك مـن أجل مساعدة أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم. أما السلوكيات التي تهتم بالعلاقات فتظهر في إبداء القائد لمشاعر الود تجاه أتباعه، والاهتمام بحاجاتهم، والعمل على تلبيتهـا، وذلـك بهـدف مساعدتهم على الشعور بالارتياح والرضا. وفيما يلي استعراضا لهذه الدراسات :

أ- دراسة جامعة أوهايو:

في أواخر الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن الماضي، قام مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو بدراسة سلوك الأفراد عندما يقودون مجموعة من الناس أو منظمة. وقد كـان الهدف العام لهذه الدراسات، حصر العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة تأثير أسلوب القيادة على أداء الجماعة. وقد اعتمد الباحثون في دراساتهم على استبيان يسمى " مقياس وصف سلوك القائد" (Leader Behavior Description Questionnaire) ويشار إليه اختصاراً بالحروف الأولـى من الاسم باللغة الإنجليزية وهو(LBDQ)؛ وهو أداة لوصف كيفية مزاولة القائد لأنشطته. حيـث طلب من المستجوبين أن يبينوا عدد المرات التي يبدي فيها القائد كل شكل من أشـكال السـلوك، وذلك بوضع علامة أمام واحد من الأوصاف الخمسة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أو إطلاقاً. وقـد وزعت الاستمارة على مئات العاملين في مؤسسات تعليمية وعسكرية وصناعية، وأظهرت النتائج أن الأجوبة تتجمع بصفة عامة حول نمطين أساسين من سلوك القائد وهما: المبـادرات الهيكليـة، والاعتبار. وبناء على ذلك حصر الباحثون وصف سلوك القائد في بعدي الهيكلة (الشـروع فـي التنظيم والبناء) .ويقصد بالمبادرات الهيكلية (Initiating Structure) (الشروع فـي التنظـيم والبناء) سلوك القائد المتعلق بتشخيص العلاقة بينه وبين أعضاء فريق العمل، وفي جهده من أجل وضع أشكال محددة للتنظيم، وقنوات الاتصال وطرق الأداء. أي في مدى قيـام القائـد بتحديـد المسؤوليات، ووضع جداول لأنشطة العمل، وتحديد دوره ودور أتباعه من اجل تحقيق الهـدف. واختصارا فإن سلوكيات الهيكلة يقصد بها السلوكيات الموجهة نحو العمل.

أما الاعتبار أو الاهتمام بالأخرين (Consideration)، فهو السلوك المعبر عن الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، والمودة والدفء في العلاقة بين القائد وأعضاء فريقه. وهكذا فسلوك الاعتبار يتعلق أساساً بالعلاقات الاجتماعية وبالسلوكيات الموجه نحو العاملين.

وقد اعتبرت دراسات أوهايو هذين البعدين مختلفين ومستقلين، وبالتالي فهما لا يكونان طرفين لخط متصل. ومعنى ذلك أن القائد يمكن أن يكون له اهتمام مرتفع بالهيكلة، واهتمام منخفض أو مرتفع بالاعتبار. فدرجة إظهار القائد لأحد السلوكين لا يرتبط بدرجة إظهاره للسلوك الآخر. وهذا ما يوضحه الشكل (1)

الشكل (1) نموذج جامعة ولاية أوهايو للقيادة



وبناء على بعدي إنشاء الهيكلة والاعتبار، أمكن التمييز بين أربعة أنواع من سلوكيات القيادة: هيكلة منخفضة واعتبار مرتفع ، هيكلة مرتفعة واعتبار منخفض، اعتبار منخفض وهيكلة منخفضة، اعتبار مرتفع وهيكلة مرتفعة. وقد توصلت الأبحاث إلى أن القادة الذين يستعملون سلوك هيكلة مرتفع وسلوك اعتبار مرتفع، يزيدون من رضا الأتباع والرفع من إنتاجيتهم. ولذلك أصبح الافتراض السائد هو أن أسلوب "مرتفع- مرتفع" هو أحسن أسلوب للقيادة.

ب- دراسات جامعة ميتشجان :

هدفت هذه الدراسات إلى تحديد الخصائص السلوكية للقادة والتي تعتقد أن لهـا ارتبـاط بمعايير فعالية الأداء، حيث توصلوا من خلالها إلى وجود أسلوبين رئيسين للقيادة يـؤثران فـي أداء العاملين ورضاهم (مرادفان لبعدي أوهايو) هما:

1-القيادة المتمركزة حول العاملين: حيث ينصب اهتمام القائد علـى أتباعـه، والقـادة الـذين يصنفون ضمن النمط المركز حول الموظف أو العامل يركزون على العلاقات التفاعلية ويكـون لديهم اهتمام شخصي باحتياجات مرءوسيهم ويقبلون الفروقات الشخصية بين الأعضاء.(شوقي، 1988).

2- القيادة المتركزة حول العمل: حيث ينصب تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل، ويعمـل على إقرار مجموعة من معايير ونظم وأساليب العمل ، ويمارس نمطاً لصيقاً من الإشراف على عامليه ويتبنى تصوراً مفاده أن العاملين ما هم إلا أدوات لإنجاز المهام . وقد افترض الباحثون في البداية أن هذين الأسلوبين قطبا عامل واحد، يبدأ بالاهتمام بالعامل وينتهي بالاهتمام بالعمل ، لكن نتائج الدراسات اللاحقة لم تدعم ذلك التصور مما حدا بهم للتعامل معهما كبعدين مسـتقلين. (شوقي،1988).

ج- دراسات جامعة هارفارد:

تم دراسة ثلاثين مجموعة تجريبية، يتكون كل منها من خمسة أفراد تلتقي معـاً أربـع مرات فقط ، وتمثلت المهمة الموكلة إليها في الوصول إلى حل لإحدى المشـكلات فـي مجـال العلاقات الإنسانية يقبله الأعضاء. وخلص الباحثون إلى أن هناك نوعان من القادة هما: (حسن، 2000)

1. القائد الوجداني الاجتماعي: وهو الذي يجعل من السهل على الآخـرين التعامـل معـه والتحدث إليه ، ويحرص على تقديم الدعم والمساندة النفسـية إلـيهم ، ويعنـي بحـل المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجههم.

2. قائد المهمة : وهو الذي يتحدث كثيراً ، ويصدر المزيد من الاقتراحـات والتعليمـات، وينهمك في أنشطة تتعلق بالمهمة ، ويمارس ضغوطاً متزايدة على الجماعـة ليـدفعها للهدف ، وبطبيعة الحال فقد يؤدي ذلك إلى نشأة التوتر والإحباط لدى بعضهم .

نستخلص مما سبق أن أهم عنصرين أو عاملين تم التركيز عليهما في بحوث القيادة هما الجانب السلوكي حول المهمة، والمساندة من حيث المشاعر والتي يمكن إيجازهمـا وفـق مـا أورده(Hall, 2001) على النحو التالي:

1- الاهتمام بالمهام: يتضمن مجموعة عناصر ، تعكس مدى اهتمام القائد ، بتحديـد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة ، عند صياغة الأهداف. ويتحقق ذلك عن طريق : التخطيط، والجدولة، والنقد، والأفكار المبتكـرة، والمبـادأة، وتنظيم العمل. فالأنشطة التي يؤديها القائد والتي تـدخل للمنظمـة طرقـاً جديدة في أداء العمل ، أو إجراءات جديدة لحل مشـاكل الجماعـة،حيث يصبح الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسـين من أجل بلوغ الأهداف (Hall, 2001).

2- الاهتمام بالمشاعر : فهو يعكس مـدى اهتمـام القائـد بمشـاعر المرؤوسـين والعلاقات الإنسانية . حيث اعتبر هذا البعد مؤشراً لدرجة اسـتجابة القائـد للجماعة وحاجاتهم ، وهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة ، فضلا عن أنـه يعكس نطاق امتلاك الفرد علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة ، واحترام أفكار المرؤوسين ، والاهتمام بمشاعرهم من خلال اتخاذ أسلوب يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعيها(Hall etal, 2001).

انتقادات المدخل السلوكي:

1. أن الدراسات بهذا المدخل تحاول تفسير موقف القيادة ، على أسـاس الأنمـاط السلوكية للقائد، أي ما يفعله الشخص، وليس على أساس خصائصه الذاتية. إلا انه من المحتمل ألا يكون اختيار البعدين الأساسين لأسلوب القيادة قد جاء نتيجة للتحليل المتخصص فقط بل للسهولة العملية أيضاً، إذ أن أسلوب القيـادة بـالغ التعقيد، ويصعب النظر إليه على أساس أنه ذو بعد واحد(سيزلافي،1991).

2. لقد تم قياس أسلوب القيادة عن طريق استخدام الاستبيان،وتتصف طريقة القياس هذه بأنها محدودة، وغير متفق عليها، فمسألة القياس في حد ذاتها تشكل مشكلة كبرى بالنسبة للعلماء السلوكيين، حيث إنه لم يتم الاتفاق بعد بين الباحثين السلوكيين حول منهجية محددة للقياس، سواء أكان ذلك بالاستبيان أو بالمقابلات، (أبو الفضل،1996)،

3. توحي نتائج الأبحاث التي تمت حول أكثر من أنماط القيادة فعالية بأن الاتفاق حول أسلوب "أفضل للقيادة" لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة، إذ أنه لا بد من الأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فعالاً،(سيزلافي،1991).

ثالثا: النظريات الموقفية (نظريات الاحتمال) Contingency Theories

بعدما كانت المقاربة السلوكية هي السائدة في الستينات، بدأ الاعتراف يتزايد بأنه لا يمكن تفسير القيادة فقط على أساس سلوك القائد، بل لابد من دراسة مميزات البيئة التي يحدث فيها ذلك السلوك (مثل المرؤوسين وخصائص المهمة)، حتى يمكن فهم السلوك بشكل شامل وصحيح. وهكذا فمنذ أواسط الستينات أصبحت أغلبية النظريات السلوكية للقيادة نظريات موقفية؛ حيث أضافت أبحاث المدرسة السلوكية بعد الموقف إلى الجوانب الأخرى كالعاملين والمهام، وانصب التركيز في القيادة الموقفية على كل من سلوك القائد وسلوك الأتباع ومختلف المواقف. وقد أنجزت عدد من الدراسات التي حاولت عزل بعض عوامل الموقف الأساسية التي تؤثر في أسلوب وفعالية القيادة. ومن أهمها: نموذج متصل سلوك القائد لكل من تانينبوم - شميد Taninbom & Shmid، ونموذج الاحتمال الذي وضعه فيدلر Fidler، ونظرية الطريق - الهدف لكل من هاوس - ميتشيل، ونموذج القيادة الموقفية لكل من هيرسى - بلانشارد Hersey Blanshard. ورغم الاعتراف بأهمية هذه النماذج الأربعة في فهم العوامل الموقفية التي تؤثر في أساليب القيادة فإن الوقت لا يسمح لنا بمعالجتها جميعاً وعليه فإننا سنقتصر فقط على تحليل وتطبيق نموذج القيادة الموقفية. (silver,1983)

نموذج القيادة الموقفية (هيرسى - بلانشارد)

يقترح هذا النموذج أربعة أساليب للقيادة حيث أن كل أسلوب يناسب مستوى معينـا مـن استعداد الأتباع ودرجة نضجهم. ويقصد بالأسلوب في هذا النموذج كما ذكرها كل مـن هيجـز ورولاند (Higgs & Rowland ,2001):

السلوك الثابت (كلمات، وأفعال) الذي يستعمله القائد (المدير) للتأثير في الآخرين (التابعين)، ونظرة الأتباع وحكمهم على السلوك الثابت للقائد. يتكون أسلوب القيادة ، حسـب نظريـة القيادة الموقفية، من بعدين أساسيين هما: سلوك المهمة وسلوك العلاقة.

أ. **سلوك المهمة**: يقصد بسلوك المهمة مدى اهتمام القائد بـإملاء واجبـات ومسـؤوليات الأتباع، وتحديد أدوارهم سواء كأفراد أو كجماعة، فمثلا الأستاذ الـذي يهـتم بسـلوك المهمة هو الذي يقول للطلبة ما يفعلون وكيف يفعلونه، ومتى يفعلونه، وأيـن يفعلونـه، ومن يفعله. بمعنى أنه يهتم بمساعدتهم على القيام بالمهمة الموكولة إلـيهم أو تحقيـق الهدف.

ب. **سلوك العلاقة**: يقصد بسلوك العلاقة مدى اهتمام القائد بربط علاقات شخصية بينه وبين الأتباع، وذلك عن طريق التواصل معهم، وتوفير الدعم الاجتمـاعي والعـاطفي لهـم، وتسهيل أعمالهم.

وبناء على هذين البعدين أمكن التمييز بين أربعة أساليب للقيادة وهي:

أ. أسلوب القول الذي يكون فيه الاهتمام بالمهمة مرتفعاً والاهتمام بالعلاقة منخفضاً.

ب. أسلوب الإقناع الذي يكون فيه الاهتمام مرتفعاً بكل من المهمة والعلاقة.

ت. أسلوب التشارك الذي يكون فيه الاهتمام بالعلاقة مرتفعاً والاهتمام بالمهمة منخفضاً.

ث. أسلوب التفويض الذي يكون الاهتمام فيه منخفضاً بكل من المهمة والعلاقة.

فنموذج القيادة الموقفية الذي قدمه هيرسي – بلانشارد يتميز بالمرونـة، فالقائـد غيـر ملـزم باستعمال أسلوب واحد ووحيد بالنسبة لكل مستوى من المستويات الأربعة للاستعداد، بل يجـب أن يكون مرنا ويستعمل أسلوبا آخر (من الأساليب الأخرى المقترحة) وذلك حسـب الظـروف والمواقف التي يوجد فيها. لكن الشيء المهم الذي يجب التأكيد عليه هو أنه لا ينبغي أن يستعمل أسلوب التفويض مع الأتباع الذين لهم مستوى منخفض من الاستعداد ، كما لا ينبغـي اسـتعمال أسلوب التوجيه مع الأتباع الذين لهم مستوى استعداد مرتفع. ففي كلا الحالتين تكـون النتيجـة

واحدة وهي تذمر العاملين وعدم رضاهم، وذلك للتنافر الحاصل بين أسلوب القيـادة ومسـتوى استعداد الأتباع.

ويتميز النموذج الموقفي للقيادة بعدة نقاط قوة ونقاط ضعف كما ذكرها كل من (2001, Higgs & Rowland) . فمن نقاط قوته :

أ. أنه يستخدم بشكل كبير في تدريب القادة في عدد من الشركات الكبرى فـي الولايـات الأمريكية المتحدة.

ب. أنه عملي فمن السهل فهم النموذج وتطبيقه في عدد من المواقف.

ت. أن هذا المدخل الموقفي يعتبر إرشاديا، فهو يبين ما ينبغي وما لا ينبغي فعله في حالات متنوعة.

ث. انه يؤكد على مفهوم المرونة والتكيف.وهذا يقتضي من القائد أن لا يسـتعمل أسـلوبا واحدا، بل يجب أن ينوع أساليبه لتناسب متطلبات الموقف. وأخيرا نشير إلى أن هـذا المدخل يؤكد على اختلاف حاجات التابعين وإلى دور القائد في مساعدتهم على إشـباع حاجاتهم و على أداء عملهم بشكل أحسن.

أما جوانب ضعف النموذج فتتلخص في ثلاث نقط وهي :

- أولا: قلة الدراسات والأبحاث التي تؤيده.
- ثانيا: عدم وضوح كيفية التمييز بين مستويات استعداد التابعين.
- ثالثا: عدم وضوح كيف يمكن للقائد أن يكيف أساليبه بشكل سريع مع مستويات تطـور استعداد أعضاء المجموعة كلا على حدة، ومستوى تطور المجموعة ككل.

ومع ذلك يظل النموذج الموقفي الذي وضعه هيرسي/ بلانشارد من أكثر النماذج القيادية الأكثر تطبيقا في عدد من المؤسسات وذلك نظراً لسهولة فهمه وتطبيقه .

5-2 نظرية القيادة التحويلية

مما تقدم نجد أن مداخل دراسة القيادة تطورت من مدخل السمات والتي استندت على فاعلية القائد وتوفر خصائص معينة تجعل القائد ناجحا في جميع الظروف والأوقات، إلى أن سرعان ما أفل هذا المدخل وتحول الاهتمام إلى المدخل الموقفي، ومدخل الموقف يقول إن مجموعة ظروف اللحظة - الموقف - تحدد من وبأي طريقة يمكن أن تمارس القيادة. ففي أحد المواقف، سوف يبرز أحد الأفراد كقائد، وفي موقف آخر يبرز فرد آخر. وقد ساد هذا المدخل بشكل كبير جداً المدخل الاجتماعي للقيادة ، لكن في السنوات الأخيرة تعرض لنقد حاد بسبب إغفاله لخصائص أولئك الذين يبرزون في مواقف قيادية، وظهرت مداخل أخرى. فالقيادة هي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.

وبدأت دراسات السلوك القيادي بتحديد أنماط القيادة الثلاثة المشهورة: التسلطي والديمقراطي والترسلي، واعتبرت أن السلوك الديمقراطي هو الأكثر فاعلية والانجح في تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة. ثم تبع ذلك محاولات لتحديد أبعاد السلوك القيادي بشكل أدق. وقد لخصت ببعدين مختلفين للسلوك القيادي بشكل عام: أحدهما يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، والأخر يهتم بالأفراد العاملين وحاجاتهم وعلاقاتهم، وقد اختلفت المسميات لهذين فقد أطلق عليهما بارسونز البعد الوسيلي والبعد التعبيري، وأطلق عليهما هال ببعد وضع إطار للعمل وبعد الاعتبارية ، واسماهما بليك وموتون بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالناس.وأطلق عليهما بلمبرغ بعد مباشر وغير مباشر.و أجريت دراسات على فعالية هذه الأنماط نتج عنها أن نمط القيادة الذي يتصف بالتركيز العالي على ممارسة هذين البعدين في آن واحد هو أكثر الأنماط فاعلية ونجاحاً.

غير أن هذا التعميم على فعالية ونجاح نمط واحد دون الأنماط الأخرى تحت كل الظروف سرعان ما تغير لصالح المنحنى الظرفي الذي قدمه فيدلر والمبني على الافتراض القائل بأن النمط القيادي الفاعل في موقف ما قد لا يكون فاعلاً في موقف آخر، وتقول النظرية الظرفية أن فاعلية القيادة تعتمد على المواءمة بين خصائص القائد وسلوكه من جهة، والمتغيرات الموقفية من جهة أخرى مثل طبيعة المهمة المكاف بها القائد والنفوذ الذي يتمتع به من خلال مركزه ومهارات العاملين معه واتجاهاتهم نحوه ونحو العمل.كذلك استخدم هيرسي وبلانشارد بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) لوصف أربعة أنماط قيادية ،

واستخدما بعداً واحداً لوصف طبيعة الموقف. وهذا البعد هو مقدار نضج الفـرد أو المجموعـة التي يتعامل معها القائد من حيث قدرتهم على تحديد أهداف عالية وقابلة للتحقيق ورغبتهم فـي تولي المسؤولية ومستوى خبراتهم في العمل، أي درجة التخصصية والمهنية في عملهـم، وقـد حدد مقادير النضج بأربع درجات ممثلة على مقياس متدرج من ناضج بدرجة كبيرة إلـى غيـر ناضج بدرجة كبيرة، وقد ربط بين الأنماط القيادية الأربعة والمواقف الأربعة لوصف الأنمـاط الأكثر فاعلية كما يلي:-

1- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل أكثر الأنماط فاعلية في مجموعـة العمـل الغير ناضجة بدرجة كبيرة جداً.
2- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة.
3- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعاملين اكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمـل الناضجة نسبياً.
4- يكون النمط القيادي الموجه قليلاً للاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد اكثر الأنمـاط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة جداً.

وأخيراً دخل منظور ثقافي سياسي على دراسة السلوك القيادي للقائد يأخذ بعين الاعتبار منظومة القيم المهنية والمؤسسية، والتفاعلات الجزئية اليومية في المنظمة والذي عرفه (Burns, 1978) واسماه نمط القيادة التحويلية مقابل القيادة الإجرائية الشكلية، التي تتم بين القائد والأتباع وبـنفس الاتجاه. وفي دراسة أجراها (Bass, 1993) حول جزئيات سياسة التعامل للقيادة الفعالة داخـل المنظمة وصف ما اسماه بنمط السلوك المعياري- الوسيطي للقيادة الفعالة، والذي يعكس التوجه السياسي الذي يعتبر تجاوب الأتباع مع الأهداف ركن أساسي في العمـل. وان هـذا التجـاوب مضمون من خلال عملية تبادلية.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً جديداً في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسـية بين القيادة من أجل التغيير، والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، وتبعاً لهذا المفهوم فإن كثير مـن الأنشطة التي يقوم بها القائد، تقع في إطار الأعمال الروتينية والعلاقات التبادلية الروتينية، مثـل تحديد وتخصيص العمل، و تقييم الأداء واتخاذ القرارات المباداة، والإدارة لبعض التغيير مثـل إدارة عملية الاندماج، وخلق جماعة عمل وتعريف الثقافة التنظيمية؛ وبصفة خاصة فإن القيـادة التحويلية، هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغير وتحقيق هذا التغير بصورة فعالة. إلا أن

هذه التطورات في مفهوم القيادة والسلوك القيادي الفعال كانت ولا زالت مثار جدل ونقاش، لأن تعميمها مرهون بالواقع الثقافي والمهني لكل مؤسسة. في ضوء هذا الجدل ستحاول الدراسة شرح مفهوم القيادة التحويلية بكافة أبعاده ومن ثم الدخول إلى خلاصة يمكن الاستناد عليها في تناول علاقتها بالمجتمع المدني.

2-6 ظهور ونشأة القيادة التحويلية:

برزت منذ أواخر الثمانينات للقرن الماضي المنصرم كل من نظريتي القيادة التحويلية والكارزماتية. فقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد سنة (1978) على يد العالم الأمريكي (Burns) ويعد كتابه (القيادة) من قبل الكثيرين أفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق (Yusof,1998). إن (Burns) عالم السياسة والمؤرخ ، يعتبر مرجعا في دراسات القيادة ، ونظريته في القيادة التحويلية مبنية على منظومة من الالتزامات الأخلاقية ، تستند إلى تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأتباع ، ولذا فإن القادة التحويليين يعززون ويؤكدون أهمية الفضيلة الأخلاقية (Ciulla,1998).

وإذا كانت نظريات القيادة التقليدية قد أكدت على العمليات العقلانية ؛ فأن نظريات القيادة التحويلية والكارزماتية أضافتا إلى ذلك ، التأكيد على العواطف والقيم ، فهذه النظريات تساعد على فهم كيف يمكن للقائد أن يؤثر على الأتباع كي يقوموا بالتضحيات بدافعية ذاتية ، ويلتزموا بالأهداف الصعبة ، وينجزوا أكثر مما كانوا يتوقعونه (Shamir,1999) .

2-7 مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (1978) Burns في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من جهة وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (1978) Burns القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام

والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائـد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم بالقيم الداخلية. وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصـية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وقد ميز بيرنز بين نوعين من القيادة التحويلية Transformational Leadership والقيـادة التبادلية Transactional Leadership. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنـافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين علـى شي ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول علية على سبيل المثال؛ زيادة في المكافاءات؛ وفى المقابل يحصل الرئيس على أشـياء يرغبـون بهـا كزيـادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد Tichy and Devanna (1990,) أن القيادة التحويلية تشـارك فـي عمليـات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وجعل التغيير عمل مؤسسي. ويرى (Podsakoff et al. 1996) أيضاً أن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضـاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مسـتويات عاليـة تفـوق المستويات التي حددتها المنظمة.

تمثل عملية القيادة قمة الاهتمام للعالم بيرنز (Burns) ، فهو أول من وضـع الخطـوط الأولية للقيادة التحويلية. وتقوم رؤية بيرنز على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية بين القادة والمرؤوسين ، وتعتبر من أكثر النظريات التي تركز على البعد الأخلاقـي فـي القيـادة. وقـد أستخلص بيرنز نظريته من عمل ماسلو (Maslow) عن هرم الحاجات ، وأفاد من دراسـات روكيش (Rokeach) عن تطور القيم ، وبحوث كل من كـبـرج ، وبياجيـت ، وأركسـون ، وأدلر (Kohleberg, Piaget, Erickson, and Adler) عن النمو الأخلاقي ، ويؤكد بيرنز بأن على القادة أن يعملوا ضمن مستويات حاجات وقيم متميزة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم ، ويرى أن دور القائد يتمثل في استثمار التوتر والصراع الداخلي بين أنظمة حاجات النـاس وقـيمهم ، وأن يلعب دورا في النهوض بوعيهم (Ciulla,1998,).

ولقد ميز بيرنز بين نمطين من العلاقات بين القادة والمرؤوسين ، أول هذين النمطـين القيادة التعاملية ، وهي علاقة نفعية مؤقتة غير إلزامية تحدث لغرض تبادل أشـياء قيمـة. أمـا النمط الثاني فهو القيادة التحويلية التي تتناول اهتمـام بيرنـز الـرئيس بالعلاقـة بـين القـادة والمرؤوسين، تلك العلاقة المبنية على غاية أخلاقية ثابتة ، كما أنها مبنيـة علـى المتطلبـات ، والحاجات، والطموحات، والقيم الأساسية للمرؤوسين. وبشكل خاص فإن القيادة التحويلية تبنـى على علاقة تبادلية مساندة للأخلاق، وممارسة مثيرة بين القائد والمرؤوسين، عندما تصبح أسس السلطة مرتبطة بالممارسة المشتركة و ذات قيمة عالية إلى حد كبير (Burns,1978).

لقد حاول بيرنز أن يبرهن على أن القيادة لا قيمة لها إن لم ترتبط بالتطلعات المشـتركة لكل من القادة والمرؤوسين ، وبناء عليه فإن هذا الانصهار بين السلطة والتطلعات المشـتركة ، هي التي تعطي القيادة التحويلية القوة المطلوبة لإدراك التغيير الهادف ، ومن ثم فسلطة القيـادة التحويلية تقاس بدرجة التغيير المقصود . وهكذا رأى بيرنز أن القيادة تعتبر بنية لعمل مشـترك يشارك فيه الآخرون ، سواء كانوا مساعدين ، أم قادة تابعين ، أم مرؤوسين في عمليات التغيير الاجتماعي (Burns,1978).

ولقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية فيها يعمل القادة والأتباع على رفع بعضـهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاقيات والدافعية . وأن القادة التحويليين يبحثون سبل الأخـذ بأتباعهم عبر الدعوة إلى مثاليات عليا وقيم أخلاقية مثل : الحرية والعدالة والمساواة ، والخير ، والترفع عن العواطف الدنيئة مثل : الخوف ، أو الغيرة ، أو الكراهية ، في إطار مصـطلحات ماسلو (Maslow) حول التسلسل الهرمي للحاجات . فالقادة التحويليين يعملون علـى تنشـيط حاجات أعلى رتبة لدى المرؤوسين، إذ يتم رفع سوية المرؤوسين من التركيز على اهتمامـاتهم اليومية وتحويلها إلى التركيز على اهتمامات أفضل وأشمل (Yukl,1989).

ويشير سيولا (Ciulla,1998) إلى أن هناك مسألتين أخلاقيتين مؤثرتين وراء تشـكيل نظرية بيرنز عن القيادة ، الأولى هي أخلاقية الوسائل والغايات (وهذه تشمل أيضـا الأخـلاق المستخدمة في السلطة) ، والثانية هي التوتر والشد القائم بين بعدي الأخلاقيات العامة والخاصة للقائد ، ونظرية بيرنز عن القيادة التحويلية هي محاولة لتشـخيص وتوصـيف للقيـادة الجيـدة والملائمة بناء على هاتين المسألتين. وبناء على تفسير بيرنز فإن القادة التحويليين يتمتعون بقـيم قوية جدا ، فإنهم لا يخفون قيمهم ومثالياتهم الأخلاقية عن طريق الإجماع ، بل يعملون على رفع

سوية الناس وصولا للمثل الأخلاقية باستخدام الصراع لإشراك الأتباع ومساعدتهم في إعادة تقييم قيمهم واحتياجاتهم .

والقيادة التحويلية لدى بيرنز ، قد تتم ممارستها من قبل أي شخص في المنظمة ، وفي أي منصب أو موقع ، وتتمايز عن القيادة التعاملية ؛ فالقيادة التعاملية تعمل على تحفيز الأتباع عبر استمالتهم عن طريق مصالحهم الذاتية ، تماما كما يفعل القادة السياسيون ، حيث يتبادلون ويمارسون الوساطات ويقدمون الإعانات المالية الحكومية ، ويوقعون العقود الحكومية من أجل كسب الأصوات ، والإسهام في الحملات الانتخابية (Yukl,1989,).

أما باس (Bass,1985,) فقد قام بتوسيع نظرية هاوس عن القيادة الكارزماتية لتشمل بعض الشروط الإضافية للشروط السابقة. ويرى أن القادة الكارزمتيين بالرغم من كونهم واثقين بمعتقداتهم، لديهم إصرار وتصميم خارق. والأتباع من جهتهم لا يثقون في القادة ويحترمونهم فحسب، بل أنهم يعجبون بهم أيما إعجاب ، ويبجلونهم كأبطال عمالقة ، أو كشخصيات ملهمة ، وينظرللقائد كشخص أكبر من المألوف. لقد رأى باس أن القادة الكارزمتيين يختلفون اختلافا كبيرا في نفعيتهم ، ومرونتهم ، وانتهازيتهم ، وطريقة استمالتهم للأتباع ، بينما القادة الآخرون يبالغون في استخدام الاستمالات العقلية .

إن القادة الكارزمتيين ميالون إلى امتلاك خبرة تقنية عالية ، ومهارات مقنعة قوية . وعلاوة على ذلك فأن تجاوب الناس للقائد الكارزماتي لا تكون متشابهة ، وإن التجاوب يميل إلى أن يكون أكثر استقطابا إلى القائد الكازماتي منه إلى القائد غير الكارزماتي ، لأن نفس صفات ومعتقدات القائد التي تكون السبب في هيام بعض الناس بالقائد ، قد تكون سببا في إثارة الكراهية الشديدة لدى أناس آخرين حول القائد نفسه . كما أن القيادة الكارزماتية تعزز عندما تعجز السلطة الرسمية عن التعامل مع الأزمة الشديدة ، والقيم التقليدية ، والمعتقدات التي تتم مناقشتها . وهكذا فأن القيادة الكارزماتية توجد بشكل كبير في نضال المنظمة الجديدة لتبقى على قيد الحياة ، أو المنظمة القديمة الآيلة للسقوط أو الفشل ، ثم في المنظمة القديمة الناجحة إلى حد كبير (Yukl,1989).

ويرى باس بأن القادة التحويليين بشكل أساسي يؤثرون في الأتباع ، فالأتباع يشعرون بالثقة والإعجاب ، والولاء ، والاحترام تجاه القائد ، ويمكن للقائد أن يحدث التحويل في الأتباع كما ذكرها يوكي (Yukl,1989,). من خلال الآتي :

أ. زيادة وعيهم تجاه أهمية وقيمة نتائج المهمة .

ب. إقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ، أو الفريق .

ت. تنشيط حاجاتهم العليا .

ولقد طور باس ، وأفوليو (Bass & Avolio,1994,) رؤية القيادة التحويلية إلـى مـا وصلت إليه اليوم ، وقال أن القيادة التحويلية تشمل أربعة أبعاد هي :

1. **الجاذبية (التأثير المثالي)** : Idealized Influence

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التـابعين. ويتطلـب ذلـك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين بل الاحتياجـات الشخصـية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. **الحفز الالهامى** : Inspirational motivation

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلـك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3. **الاستثارة الفكرية:**

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقـة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. **الاعتبار الفردي:**

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطـف، ويـولى اهتمـام خـاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

وتعتبر المقاربة التحويلية في دراسة القيادة حديثة نسبياً، وهي مفهوم واسع تنضوي تحته عـدد من النظريات التي تؤكد على المثل والقيم والأخلاق والتطلعات والأهداف البعيدة المدى والرؤية. وقد ظهرت هذه المقاربة كمقابل للقيادة التبادلية. ويقصد بالقيادة التحويلية العملية التي تغير الناس وتحولهم.

2-8 أهمية القيادة التحويلية :

بسب الضغوطات المتواصلة التي تواجهها المنظمات في هذه البيئة المتغيرة والسريعة ، يصبح التغير ضروريا ومتطلبا أساسيا ، لهذا يتطلب التغيير قادة من نوع خاص لإجراء التحويل المطلوب في المنظمات، وهذا يتطلب خلق رؤيا جديدة وآلية تفكير حول الإستراتيجية والهيكـل والأفراد، ولذا فان الشخص المناسب للقيام بهـذا الـدور هـو القائـد التحـويلي (Tichy & Devanna,1990).

وتحظى القيادة التحويلية بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ، ويرجع ذلـك إلـى التنـافس الشديد والتعقيدات في البيئة الخارجية، والعولمة، والغموض، والمخاطرة، وضعف التنبؤ وعـدم التأكد البيئي وإدارة عملية التعلم المستمر. كل ذلك يجعل مـن الضـروري أن يتـولى قيـادة المنظمات في توجهها العالمي قادة من نوع جديد لهم رؤيا قوية وواضحة ولهم مصداقية ، تؤثر على التابعين بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع ثقافات العاملين، بالإضافة إلى مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم ، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي (الهواري،1999،)

وتكمن أهمية القيادة التحويلية في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المنظمة ، كما أشار إليها (Tichy & Devanna,1990,) وهي:

أ. **إيجاد رؤية جديدة (** Creating New Vision **) :**

وتأتي عن طريق مهمة المنظمة والإستراتيجية الخاصة بها ، حيث أن أهم مشكلة تواجه القائـد هو تحديد المنتج أو الخدمة المناسبة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك.

ب. **تصميم هيكل المنظمة** (Design Organizational Structure)

ذلك أن مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية والذي يسـمح للمنظمة تحقيق مهمتها بفعالية .

ت. **إدارة الموارد البشرية** (Human Resource Management)

وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ، والـذي يتضـمن التوفيـق بـين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد معايير العمل لجميع أنشـطة المنظمـة ، وكيفيـة تحديـد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة .

وقام ابتروباكي (Epitropaki,2001) ببيان أهمية القيادة التحويلية للمنظمات وذلك من خلال:

1. أنها تزيد من درجة أداء المنظمات بسب نوع القيادة المميز والمؤثر .

2. ترتبط ارتباطا ايجابيا بالإدارة طويلة المدى .
3. ترفع من درجة ولاء الموظفين والتزامهم تجاه منظماتهم ، وترفع أيضا من درجة ثقـة الموظفين بالإدارة العليا .
4. ترفع من درجة رضا الموظفين والعملاء والزبائن ، وتقلل من درجة الضـغط النفسـي لدى الموظفين .

ويشير اليمو (Alimo,2005) إلى أن القيادة التحويلية ضرورية للمنظمات كونها تساعد في تحفيز الموظفين ، وإنشاء الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على النتائج الفعالة في المنظمة .

2-9 خصائص القيادة التحويلية :

تتمتع القيادة التحويلية بالخصائص الرئيسية التالية :

أولا : الكاريزمة Charisma

تعتبر الكاريزمة من أهم مميزات القيادة التحويلية، حيث يمتاز بها القائد التحويلي عـن غيره من القادة. فالقائد التحويلي قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة (شخصية كارزمية) يسعى القائد التحويلي لتحويل مرؤوسيه ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل ، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية حيث يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلـوا رسالته أو رؤيته المستقبلية ، ويستغل القادة التحويليون صفة الكارزمية في إحياء منظمات تعاني من قصور إداري أو تعثر ، فهو شخص مؤثر يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السـلوكي أن يخاطب عقول تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة ، وتدفعهم شخصيته للتأمـل فيمـا يقول ويفعل . ويستمد القائد الكارزمي جاذبيته من كونه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقـة هائلـة فضلا عن قدراته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه ، ويساهم في تنشيط وتطوير توقعـاتهم من خلال نظرته المستقبلية . وكما أثبتت بعض الدراسات أن بعض القادة الجـذابين يكتسـبون جميع مهارات الجاذبية والإثارة عن طريق التعلم والتدريب ، والأهم هو أنهم يسـتخدمون هـذه المهارات في قيادة منظماتهم وتابعيهم بنجاح كبير(العمرات، 1999).

وقد أشار (Tichy & Devanna,1990,) إلى أن هناك نوعين من الجاذبية الشخصية وهما :

الجاذبية الموجهة ذاتيا (Self-Centered) :

ويمتاز هذا النوع من الجاذبية بأن التابعين يحبونه ويتبعونه لشخصه أساسا وليس بالضرورة للأهداف التي يتبناها ، وهم عادة لا يناقشون في أهدافه العامة التي يتبناها كـون اهتمامـه يتركز حول قوته وحول مركزه وقيمته في عيون الآخرين .

الجاذبية الموجهة اجتماعيا (Pro-Social) :

وفي هذا النوع يحب التابعون قائدهم للأهداف العامة التـي يتبناهـا ، ولـيس بالضـرورة لشخصه ويمكن أن يناقشوه ويحاوره فيها .

أما (House,1997,) فيصف الشخصية الكارزمية عند القائد التحويلي بأنها مبنية على طريقتـه في التفكير وتصرفاته التي تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية ، وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالذات التي تؤدي إلى دافعية أقوى وأداء أكبـر ممـا كان متوقعا .

ثانيا : التمكين : Empowerment

يرى أفوليو (Avolio,1999) أن توفر مهارات التدريب والاستشارة مهم بالنسبة للقيادة ، مما يؤدي هذا الاهتمام في إرشاد الموظفين نحو الاتجاه الصـحيح وتزويـدهم بالمعلومـات وبالتالي إلى تمكينهم ، حيث إن دور القادة في عملية التدريب والاسـتشارة تكمـن فـي تزويـد الاتجاهات والمعرفة والتدريب والمهارات اللازمة ، كل هذه المهارات الضرورية تساعد علـى نجاح وإكمال المهمة .

وعندما يقوم القائد بإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر في وظـائفهم فـإن ذلـك يعطـيهم الفرصة لاختبار أنفسهم ، ومن هنا فأن التجارب الناجحة تجعل الإنسان يشعر بقدرة اكبر علـى مواجهة المهام الصعبة ، ويمكنهم عقليا وذاتيا بحيث يزيدهم ثقة بأنفسهم وبقدراتهم . ويمد القائد التحويلي الناس بالطاقة والتفاؤل، لأن التفكير بالفشل يحبط، بينما توقع النجاح يزيد الثقة بالنفس ويؤدي إلى التمكين . وهذا يعني أن التمكين صفة أساسية من صفات القيادة التحويلية كون القادة التحويليين يؤمنون بقيمتها وفائدتها بالنسبة للمنظمات .

ثالثا : التغيير Change

إن الحاجة للتغيير داخل المنظمة والحاجة إلى قادة مميزين للقيام بعملية التغيير حاجة ملحة وأساسية هذه الأيام ، حيث أن المنظمات تحتاج إلى من هو قادر على القيام بعمليات التنظيم اللازمة لإحداث التغيير ، وتحتاج إلى من هو قادر على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وما ستئول إليه عند إحداث عملية التغيير . ولا يمكن نجاح عملية التغيير إلا إذا كرس الموظفون وقتهم وطاقاتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة والاستعداد إلى مقاومة الصعوبات التي قد تواجههم ، وهنا يبرز دور القيادة في إدارة عملية التغيير .

ويشير دافت ونوي (Daft & Noe,2001,) إلى أن المنظمات تحتاج إلى قادة من نوع خاص لقيادتها ، قادة يسعون باستمرار إلى إيجاد خطة اتصال توفر المرونة، وطرق وأنظمة جديدة في المنظمة والانفتاح لأفكار جديدة ، لتساعد الموظفين على التكيف مع الضغط والتوتر الذي قد يحدث أثناء عملية التغيير. وجميع هذه الصفات والمهارات تتوفر في القائد التحويلي وهي من أهم وظائفه كقائد وهو يتميز بها عن غيره ، كما أن نجاحهم يرتبط بشكل عام بنجاحهم في عملية التغيير .

أما باس (Bass,1998) فيرى أن لدور القيادة التحويلية ارتباطاً واضحاً بعملية التغيير ، فعملية التغيير تعتبر من أهم وظائف وخصائص القيادة التحويلية ، ويمكن القول أنه خلال القيادة التحويلية فقط يتم خلق ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير .

2-10 الخصائص الشخصية للقائد التحويلي :

من خلال استقراء ما كتب عن الخصائص الشخصية للقائد التحويلي من قبل كل من (Burns,1978, Bass & Avolio,1994, Yukl,1989 والهواري، 1999) تم التوصل إلى عدد من الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن القادة الآخرين منها :

1- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، وتعتبر المعرفة والواقعيـة جـزء مـن عملية حل المشكلات ، فمعرفة القائد لأسباب ظهور هذه المشكلة يعتبر جزءا من طريقـة حل هذه المشكلات التي قد تواجه المؤسسة ، فالمعرفة تزود القائد بالواقعيـة والاتـزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا يحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني قتل أحلامهم وإمكانية تقدمهم. وعلى القائد أن يظهر دائما استعدادا جيدا لمساعدة الآخرين في حـل مشـكلاتهم وتقديم العون المستمر لهم .

5- القدرة على الاتصال:

يجب على القائد أن يكون لديه مجموعة من مهارات الاتصال ، منها :

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والإنصات.
- التعاطف الانساني
- الاهتمام بالمسائل الشخصية للعاملين، أي الاتصال الوجداني

6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه, وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكيـر، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصـناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض للعملية الإدارية، حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظـروف إلى مخرجات معينة. ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصـول علـى المعلومـات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصـياغتها فـي عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها, وكثير مـن القادة يصلون إلى أعلى المناصب, ولكنهم يسقطون من فوق عروشـهم نتيجـة لحـدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية, إن كل فرد مسئول عن سلوكه, ولكن تقـع علـى القائد مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقـط ، إن التفاهـات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً. وعلـى القائـد أن يعـي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هو إهدار للجهود والأموال. يمكن للقائد التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح,

10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات عنصر أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من الأسـفل إلـى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل. فعملية ترتيب الأولويات مهمة جدا للقائد الناجح بحيث يعطي الأولوية للموضوعات ذات الأهمية في العمل.

11- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهـدف اتمـام المهمة. والقائد الجبان هو الذي يحجم عن مجابهة الأمور لأنه يخافهـا أو يخـاف مـن نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

12- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، والقادة الناجحين لا يهتمون بـالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخاص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13- الإبداع والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز فـي عمـل معـين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعـة ضـد الألـم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم ، ويحددوا مصدره ، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت ، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مـع أهـل الخبرة ومساعديه والمخلصين له، ثم أن يكون حاسما في عملية اتخاذ القرار بعيـدا عـن التردد .

17- ذو عقل متفتح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً ، والذين يهتمون بسماع وجهات نظـر جديدة ، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقـف ، ورسـالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة ، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19- له رؤية نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصـول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها. فالقائـد ذو الرؤيـة النافـذة يستطيع أن يرى ما لم يستطيع غيره من الأفراد رؤيته في موضوع ما ، أو قضية تخص العمل ، وتساعده بالتالي على اتخاذ القرار الصائب.

20- يجمع بين العقل والقلب:

فالقائد يملك العقل والقلب، فهو يستخدم الاسلوب العلمي الصحيح ولا يتجاوز الانفعالات.

وقد حدد (Higgs & Rowland , 2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة التحويليـة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي :

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير-حيث يشرك القائد جميع العـاملين فـي إدراك حاجـة المنشاة لتبنى التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بنى على أسـاس تفهـم عميـق لاحتياجات المنشاة ودعمه بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكـد مـن إيجاد خطة للمتابعة.

2-11 مبادئ القيادة التحويلية :

للقيادة التحويلية عدة مبادئ تتميز بها عن غيرها كما ذكرها **(** Bass and Avolio,1994, **):**

أولا : مبدأ البساطة :

ويتضمن رؤيا تعكس الأهداف المشتركة ، والقدرة على توضيح وتفعيل رؤيا تحويلية التي تحدد الطريق الذي تسير عليه المؤسسة .

ثانيا : مبدأ التحفيز :

ويتضمن القدرة على كسب الموافقة والالتزام مع الآخرين تجاه رؤية المنظمة وشحذ حوافزهم .

ثالثا : مبدأ التسهيل :

ويتضمن القدرة على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد .

رابعا: مبدأ الإبداع :

ويتضمن القدرة والشجاعة على المبادرة الفاعلة نحو التغيير .

خامسا : مبدأ الحركة والمناورة :

والذي تتجلى فيه القدرة على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤيا .

سادسا : مبدأ التحضير أو الاستعدادية :

وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والأشخاص بالإضافة إلى استمرارية التعلم .

كما أن للقيادة التحويلية مبادئ أخرى منها : قيادة الآخرين ليقودوا أنفسهم من خلال القيادة بالأمثلة ، تطوير العاملين وتدريبهم ، الاهتمام والدعم ، اتخاذ القرارات ، التخطيط الاستراتيجي ، تفويض الفرق ، التحفيز والاعتراف بالمواهب والقدرات والتعلم ، التعامل داخل المنظمة كنظام متكامل **(**Conger,1999**).**

وقامت براون (Brown,2003) بتحديد مبادئ القيادة التحويلية بما يلي :

أولا : المسئولية :

القادة التحويليون مسئولون عن أدائهم ويعرفون أدوارهم، بالإضافة إلى أنهم يعرفون كيف يحققون أهدافهم ، كما أنهم يلبون رغبات وحاجات الموظفين، ويزودونهم بالمعلومات التي تؤدي إلى نجاحهم في أداء العمل .

ثانيا : الاحترام :

يعترف القادة التحويليين بقيمة مساهمات وجهود الآخرين ، إذ يعرفون أن للأفراد حاجات واهتمامات وينظرون من عدة منظورات ويحققون التكامل بين أعضاء الفريق ، ويعرفون حسنات وسيئات الأمور ويفرقون بينها ، كما أنهم يعرفون لغة الحوار ويفاوضون ويصلون إلى النتائج المرجوة .

ثالثا : العلاقات :

يحدد القادة التحويليون الاحتياجات بشكل عام ، لذلك يقومون ببناء علاقات والمحافظة على التحالفات لتكون لصالح المساهمين في المنظمة بشكل عام ، وقادرين على المحافظة على

العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين المجموعات وقادرين على كسب دعم ومساندة الكـل ، وهـم قادرون على بناء العلاقات التي تساهم في نجاح المخرجات .

رابعا : الانعكاس (التغذية العكسية feed back):

يهتم القادة التحويليين بنتائج أعمالهم ويهتمون بالحصول على تقييم أعمـالهم ويركـزون علـى المخرجات والحصول على تغذية راجعة .

خامسا : القدوة :

يتميز القادة التحويليين بأنهم على وعي دائم بتأثيرهم على الآخرين ، يضعون مبادئ حول كيفية معاملة الناس وكيفية تحقيق الأهداف ويضعون مثالا عاليا ، وأمثلة للآخرين ليقتدوا بهم ، وهـم صادقين وواقعيين في أعمالهم .

2-12 وظائف القيادة التحويلية :

للقيادة التحويلية عدة وظائف في المنظمـة كتحديـد الرؤيـة والرسـالة والأهـداف ، والإستراتيجية والتميز والتنافس ، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمـي ، وتكـوين ثقافـة خاصـة للمنظمة ، واختبار وتدريب وتحفيز وتمكين الموارد البشرية (Tichy & Devanna,1990,)

وبعضهم صنف وظائف القيادة التحويلية بشكل مختلف مع بعض التشابه بينهم ، فقـد حـددها (الهواري، 1999،) بما يأتي :

- إدراك الحاجة واختبار نموذج التغيير الملائم لمنظماتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها وملائمتها لظروف المنظمة ، عن طريق قدرتهم على إقنـاع النـاس بحاجاتهم للتغير سواء من خلال جاذبيتهم الشخصية أو قدرتهم الإلهامية .
- إيجاد رؤية مستقبلية ، حيث يحلم القادة التحويليين برؤية مسـتقبلية ترتقـي بالعـاملين والمنظمة ، وقادرين على إقناع الآخرين برؤيتهم على اعتبار أن هذه الرؤيا هي التـي تربط أعضاء المنظمة ببعض .
- تعبئة الالتزام بنقلة حضارية (ثقافة المنظمة) بحيث يسعى القادة التحويليون إلى إعـادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤيا الجديدة ، ويعتبر مسئولا مباشرا عـن حـل الصراعات التي تحدث بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المنظمة .
- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين من خلال تنفيذه أجندة التغيير والعناية بأفراد المنظمة .

- خلق رؤيا مشتركة للمستقبل ويظهر متعة شخصية وحماس لهذه الرؤيا.
- حل المشاكل بطريقة إبداعية كما يشجع إعادة التفكير حول الأفكار والمشاكل ، كما يتبادل المعلومات ويقدم تغذية راجعة بناءة .
- يغرس الثقة في قدرات الناس ، ويحصل على أداء أعلى من المتوقع ، كما يدعم ويشجع ويزود العاملين بالتحدي المناسب .

ويرى دافت (Daft, 2004) أن وظائف القائد التحويلي تختلف وتتميز عن بقية القادة بأربعة أمور هي :

1. يطور القائد التحويلي التابعين ليصبحوا قادة بحيث يعطي التابعين حرية أكبر في إدارة سلوكهم ، ويركز اهتمام العاملين حول المهمة ، ولا يضع لهم حدودا لتحيق أهداف المنظمة .
2. يرفع القادة التحويليون من اهتمامات التابعين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية(الأمن والأمان) إلى المستويات العليا (الحاجات النفسية) واحترام وتحقيق الذات ، بحيث يعطي القادة التحويليين اهتماماتهم لكل حاجة من الحاجات والقدرات وربطها بمهمة المنظمة .
3. يلهم القادة التحويليون التابعين للذهاب إلى ما وراء اهتماماتهم الذاتية والشخصية إلى الاهتمام بالمجموعة والمنظمة ، ويحفزون الأتباع للعمل أكثر مما هو متوقع منهم أصلا ، ويدفعونهم للاهتمام بأهمية تغيير الأهداف والمخرجات ، فالأتباع يعجبون بقادتهم ويثقون بهم .
4. يرسم القادة التحويليون الرؤيا للمستقبل المنشود ، ويديرون عملية الاتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من الآلام التغيير وبذل الجهود من أجل دمجهم بعملية التغيير لتحقيق الرؤيا وجعلهم يحسون بأهمية التغيير والمشاركة فيه .

وفي ضوء ذلك نستنتج أن أهم وظائف القيادة التحويلية هي إيجاد رؤية ورسالة وأهداف ، وتكوين ثقافة المنظمة ، والتدريب والتطوير بالإضافة إلى التغيير.

13-2 أخلاقيات القيادة التحويلية :

تقوم القيادة التحويلية على أساس أخلاقي ، وتلتزم بالأخلاق والقيم ، فالقائـد التحـويلي يلتزم بالأخلاق ويتبناها ، ولتكون قائدا تحويليا يجب أن تكون قائدا أخلاقيا. وهناك ثلاث مبادئ لأخلاقيات القيادة التحويلية كما أشار إليها (Bass,1998) :

1. الخاصية الأخلاقية والروحانية للقائد .
2. القيم الأخلاقية تؤثر في رؤيا القائد وبرامجه ، وتؤثر بالتالي في رؤيا أتباعه .
3. الأخلاقيات في تحديد خيار الأخلاقيات الاجتماعية وأخلاقيات الأتباع .
4. ويزودنا القائد التحويلي الأخلاقي بالقيم والأخلاق الفضيلة التي ترفع من قيمته في عيون أتباعه ، ويكون من وجهة نظرهم ملتزما وصادقا ، مما يدعوهم لاعتباره قـدوة لهـم ، وتزداد الثقة فيه (Smith,1995,) .

وفي ضوء ذلك نرى أن نتائج القيادة التحويلية الفعالة تتمثل في الأداء الـذي يتجـاوز التوقعات ، ويمكن تفسير ذلك بالأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية على المنظمة بشـكل عـام وعلى الأفراد بداخلها بشكل خاص ، فأبعادها وخصائصها ومبادئها تصب في الوصول إلى أداء عال .

بعد هذا العرض لخصائص ووظائف القيادة التحويلية، يمكننا بحث المجـال الـذي تـم اختياره لدراسة دور هذه القيادة، ممثلا في منظمات المجتمع المدني، وذلك لمعرفة مدى تبني هذه المنظمات لنموذج القيادة التحويلية، أو بعض اوجهها. ويفتـرض هـذا تحديـد معنـى المجتمع المدني وماهيته ومنظماته، كما هي موجوده في مجتمع الدراسة في الأردن.

الفصـــل الثـالـث

منظمـــات المجتمـــع المدنــي

3 مدخل عام

شهدت العقود القليلة الماضية بروز العديد من المصطلحات الجديدة ذات الدلالـة علـى قاموس الفكر والسياسة والمجتمع في العالم عامة ، وفي منطقتنـا العربيـة خاصـة ، ورغـم الاختلافات والخلافات الكثيرة بين أنصار هذه المصطلحات ومعارضيها ، ورغـم التفسـيرات المضادة للعديد من المصطلحات ، إلا أن أحد أهم هذه المصطلحات وأشدها استمرارية وبـروزا في أوساط العاملين في حقل المجتمع والسياسة يتمثل في مصطلح المجتمع المدني الحديث ، وما يرافقه من منظمات للمجتمع المدني في الدول العربية كافة.

3-1 تعريف المجتمع المدني

بمراجعة العديد من الأدبيات التي عنيت بتعريف المجتمع المدني يمكن استخلاص عدد مـن العناصر التالية:

1 ـ المجتمع المدني هو المنظمات الوسيطة والمستقلة التي تملأ الفضاء الاجتماعي القائم بين الدولة والسوق والأسرة.

2 ـ يقوم المجتمع المدني على أساس رابطة اختيارية يدخلها الأفراد طواعية.

3 ـ يتطلب المجتمع المدني نظاماً قانونياً يحدد مجموعة الحقوق التي تكفـل اسـتقلال هـذا المجتمع وتنظم العلاقة بينه وبين الدولة.

4 ـ سيادة ثقافة مدنية تقوم على أساس قبول الأخر المختلف وإقرار التعددية داخل المجتمـع، والقدرة على حل الصراعات بطريقة سلمية وديمقراطية (دليل منظمات المجتمع المـدني ، 2006) .

ولا يختلف علماء المجتمع والسياسة منذ بدايات القرن الماضي على أهميـة وضـرورة العمل على ترسيخ مفهوم المجتمع المدني ، إلا أن هناك اختلافات بينية تتعلق بتعريف المجتمـع المدني ، وهذه الاختلافات تنبع في الأساس من خلافات فكرية أيديولوجية واضحة ، تحاول كـل

منها إعطاء المجتمع المدني صبغة معينة تتماشى وما تطرحه هذه النظريات من مفـاهيم ومـا تسعى لتحقيقه من أهداف .

فهو مجتمع يقوم على أساس رابطة اختيارية يدخلها الأفراد طواعية. و يتطلب المجتمع المدني نظاماً قانونياً يحدد مجموعة الحقوق التي تكفل استقلالية هذا المجتمع وتنظم العلاقة بينـه وبين الدولة. وكذلك يتطلب سيادة ثقافة مدنية تقوم على أساس قبول الأخـر المختلـف وإقـرار التعددية داخل المجتمع، والقدرة على حل الصراعات بطريقة سـلمية وديمقراطيـة.(السـيد، ، 1995).

ويرى (بشارة ، 2000) أن المجتمع المدني هو "المجتمع الذي تنتظم فيه العلاقات بـين أفراده على أساس الديمقراطية". والمجتمع المدني يمارس فيه الحكـم علـى أسـاس الأغلبيـة السياسية ، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية والاقتصادية والتعاونية في حدها الأدنـى علـى الأقل. أي أنه المجتمع الذي تقوم فيه دولة المؤسسات بالمعني الحـديث " البرلمـان، والقضـاء المستقل، والأحزاب، والنقابات المهنية والعمالية والجمعيات ". حيث يشكل المجتمع المدني مـع الدولة ما يعرف بالمنظومة السياسية في المجتمع. ويحتوي المجتمع المدني على التنظيم السياسي للمجتمع بأحزابه ونقاباته وتياراته السياسية، وتحتكر الدولة السلطة السياسـية عبـر أجهزتهـا ومؤسساتها المختلفة. وتكون العلاقة بين المجتمع المدني والدولة علاقة جدلية ، تسـتمد الدولـة عبرها المشروعية من المجتمع المدني من خلال عمل آليات السيطرة والتحكم والتوجيه من جهة ، وعبر الإقناع والقبول والرضا من جهة ثانية.

ولا تملك الدولة الحديثة وسيلة غير ذلك لمواصلة وجودها الشرعي هـذا لأن المجتمـع المدني يضم الأحزاب السياسية إضافة إلى المنظمات والنقابات والمؤسسات الأخرى ، أي أن له بعدا سياسيا وهو يحتوي على التنظيم السياسي للمجتمع ككل ، مما يجعل من المسـتحيل علـى الدولة أن تفرض هيبتها حقا بوسائل قسرية تتجاهل عناصر المجتمـع المـدني المتعـددة هـذه ودورها في الحياة السياسية العامة . ففي الوقت الذي يشتمل المجتمع المـدني علـى الأحـزاب والتنظيمات السياسية يختص المجتمع السياسي بالسلطة السياسية بمعناها الممارس .

3-2 التطور التاريخي لمفهوم المجتمع المدني :

من المؤكد أن مفهوم المجتمع المدني بصيغته المعاصرة لم يكن وليد الصدفة ، وأنه لم يتبلور دفعة واحدة . بل أن ظهور هذا المفهوم كان نتاجا طبيعيا لتطور المجتمع البشري على مر العصور ، حيث انتقلت المجتمعات البشرية من مرحلة إلى غيرها من مراحل التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي ، تطور خلالها مفهوم المجتمع المدني وتراكمت المعارف والخبرات الخاصة به ، بشكل أدى إلى حدوث الانتقال الكامل من حالة الكمية إلى حالة النوعية الجديدة التي كانت تحمل بدورها بذور تطورها من حالة محض نظرية إلى حيز الممارسة العملية وعلى جميع المستويات ، السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية في كل دولة، وفي أوساط المجتمع بعينه وفقا لرؤيته ومصالحه الخاصة قبل كل شيء (السيد،1995).

ولقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل من أجل بلورته وصياغته بشكل أدق وأكثر وضوحاً. ويمكن تعقب تطور هذا المفهوم عبر المراحل التالية كما ذكرها فولر(Fowler,2000) :

المرحلة الأولى (القرنين السابع عشر والثامن عشر) :

نشأ استخدام هذا المفهوم في هذه المرحلة ضمن سياق تحليل النمط التقليدي للمجتمع الإقطاعي أو الدولة ما بعد الإقطاعية القائمة على البديهة الدينية أو العرفية، ونمو الشعور بأن السياسة صناعة، أي نشاطا عقليا وتابعا لعمل الإنسان والمجتمع، وبعد ذلك ظهور النظرية السياسية الحديثة. وكانت الحاجة ضرورية لمفهوم جديد يعكس الرغبة المتزايدة لاكتشاف ما سوف يسمى بالسياسة المدنية، أي السياسة التي تعبر عن حقيقة الإنسان وخصوصيته مقابل ما كان سائدا في الحقبة الوسيطة من انعدام السياسة كمجال عام ومشترك ومن ارتباط السياسة بالدين أو بالإرث الارستقراطي أو بالاثنين معا. فبنية المجتمعات ما قبل الحديثة، كانت تقتصر على ثلاث مراتب أساسية من الوجهة السياسية، رجال الدين والكنيسة، طبقة النبلاء أو ملاكين الأرض والإقطاعيين، ثم عامة الشعب. ولم يكن لعامة الشعب أي اعتبار في أي موضوع يخص ما نسميه اليوم موضوعات سياسية (Frantz,1987).

ومن الواضح أن مفهوم المجتمع المدني خلال هذه المرحلة لا يعني شيئا آخر سوى مفهوم الرابطة الاجتماعية العادية، كأساس للاجتماع مقابل الرابطة الدينية أو الارستقراطية التي يمكن ربطها بالعرف والتقليد واعتبارها طبيعية. ولذلك سيرتبط مفهوم المجتمع المدني منذ ذلك الوقت بمفهوم القانون والعقد الاجتماعي كتعبير عن هذا القانون المختلف عن العرف، وبالسيادة

الشعبية. إنه يجسد مفهوم السياسة الحديثة بوصفها سياسة نابعة من المجتمع البشري كما هو، وليست مسقطة عليه من قبل عالم آخر. ولذلك فإن كلمتي دولة ومجتمع مدني تتطابقان تماما هنا ولا وجود لأي فصل بينهما (العلاوي ، 1992).

المرحلة الثانية (القرن التاسع عشر) :

الجديد هنا في مفهوم منظمات المجتمع المدني هو أن البرجوازية كانت قد حققت ثورتها ونقلت السياسة فعلا من ميدان الديني والعرفي إلى ميدان الاجتماعي، أي جعلتها حقيقية إنسانية تعاقدية. ولم تعد المشكلة المطروحة هي فصل السياسة عن الدين والعرف الارستقراطي ولكن إعادة بناء مفهوم السياسة الحديثة ذاته، والتمييز فيه بين مستوياته المختلفة. فالسياسة الحديثة التي ألغت المراتب الطبقية التقليدية جعلت من الشعب وحدة واحدة، أي افترضت وحدته في الوقت الذي كان يتكون من أفراد وطبقات مختلفة . والثورة الصناعية التي نقلت المجتمع من نمط العلاقات الحرفية والإقطاعية حيث كانت العلاقات السائدة التي تربط بين الأفراد علاقات عائلية، داخل المشغل الحرفي، أو أبوية داخل الإقطاعية بين سيد وأتباعه، طرحت أيضا مسائل جديدة على المجتمع من حيث هو عدد كبير من الأفراد يتعاملون مع بعضهم البعض ويعتمدون بعضهم على بعض، وهو معنى المجتمع المدني بالضبط. (العلاوي ، 1992).

المرحلة الثالثة : وتشمل النصف الأول من القرن العشرين :

في إطار احتدام الصراع الثوري وفي سياق إعادة بناء الإستراتيجية الثورية في مجتمعات أوربا الصناعية. وكان أكبر مسئول عن تطوير هذا الاستخدام الجديد المفكر الايطالي أنطونيو غرامشي. وغرامشي هو الذي ترك أكبر الأثر على المفهوم كما يستخدم اليوم، بعد استبعاد عناصر فلسفية وعقائدية كثيرة منه.

ويشير الفن (Alvin,1990) إلى طرح غرامشي في موضوع المجتمع المدني في إطار نظرية السيطرة والهيمنة :

على صعيد المفاهيم اعتبر غرامشي المجتمع المدني احد مكونات البنيـة الفوقيـة. ففـي احـد النصوص الهامة في دفاتر السجن كتب غرامشي قائلا : " ما نستطيع أن نفعله حتى هذه اللحظة، هو تثبيت مستويين فوقيين أساسيين، الأول يمكن أن يدعى المجتمع المدني، الذي هـو مجمـوع التنظيمات التي تسمى (خاصة) والثاني هو المجتمع السياسي أو الدولة. هذان المستويان ينطويان من جهة أولى على وظيفة الهيمنة حيث إن الطبقة المسيطرة تمارس سيطرتها علـى المجتمـع، ومن جهة ثانية تمارس الهيمنة المباشرة أو دور الحكم من خلال الدولة أو الحكومة الشرعية ".

ويرى غرامشي أنه ينبغي الانتباه إلى أن في مفهوم الدولة العام عناصر ينبغي ردها إلى المجتمع المدني، إذ تعني الدولة : المجتمع السياسي و المجتمع المـدني، أي الهيمنـة المدرعـة بالعنف ، ولا ينبغي أن يفهم بكلمة دولة جهاز الحكم فحسب، بـل جهـاز الهيمنـة الخـاص أو المجتمع المدني. والدولة، حسب رأي غرامشي، هي المجتمع السياسي (سلطة الدولة) والمجتمـع المدني (الحقل الإيديولوجي أو الأجهزة الإعلامية والتربوية للدولة البرجوازية الحديثة).

ومن جهة ثانية أدخل غرامشي قطيعة جديدة في المضمون الدلالي Semantic لمفهـوم المجتمع المدني ، باعتباره فضاء للتنافس الإيديولوجي. فإذا كان المجتمع السياسي حيزا للسيطرة بواسطة سلطة الدولة، فإن المجتمع المدني فضاء للهيمنة الثقافية الإيديولوجية، ووظيفة الهيمنـة هي وظيفة توجيهية للسلطة الرمزية التي تمارس بواسطة التنظيمات التي تدعي أنها خاصة مثل النقابات والمدارس ودور العبادة والهيئات الثقافية المختلفة.

وهذه الهيمنة الثقافية التي لا تعرف مركزا ولا تأتي عن آلية موحدة، بـل هـي نشـاط متعـدد المراكز يقيم تجهيزاته وتنظيماته خارج الدولة، وفي فضاء المجتمع المدني تحديدا، في محاولـة منها – الهيمنة – لإقامة سياسة للايدولوجيا يكون الهدف منها استعادة المجتمع المدني لحقه فـي ممارسة شرعيته والوصول إلى سيادته على مكونات وجوده الخاصة. وبهذا يكون غرامشي أول من استعمل مفهوم الهيمنة بمعنى القيادة، وإيجاد سياسة ثقافية تهدف إلى تنسيق وتوحيد مواقـف الفئات والطبقات الاجتماعية كمقدمة لا بد منها لتحقيق السيادة، وذلك من خلال فاعلية الحـزب " المثقف الجمعي " وقدرته على حشد وتعبئة كل أصحاب المصلحة في التغيير تحت قيادته، وذلك لأنه يحمل لواء الإصلاح والتغيير، ويسعى لنشر آليات هيمنته الثقافية والسياسـية علـى كامـل المجتمع.

ولقد حاول غرامشي أن يطرح موضوع المجتمع المدني في إطـار نظريـة السـيطرة والهيمنة الطبقية ويستخدمه لإعادة بناء إستراتيجية الثورة الشـيوعية أو التحرريـة. وبالنسـبة لغرامشي سواء أكان ذلك في كتابه " الأمير الحديث " أو " دفاتر السجن " هناك مجالان رئيسيان

يضمنان استقرار سيطرة البرجوازية ونظامها. المجال الأول هو مجال الدولة وما تملكه من أجهزة، وفيه تتحقق السيطرة المباشرة، أي السياسية، والمجال الثاني هو مجال المجتمع المدني وما يمثله من أحزاب ونقابات وجمعيات ووسائل إعلام ومدارس ومساجد أو كنائس ، وفيه تتحقق وظيفة ثانية لا بد منها لبقاء أي نظام هي الهيمنة الإيديولوجية والثقافية. ولذلك لا يكفي للوصول إلى السلطة في نظر غرامشي والاحتفاظ بها السيطرة على جهاز الدولة ولكن لا بد من تحقيق الهيمنة على المجتمع، ولا يتم ذلك إلا من خلال منظمات المجتمع المدني وعبر العمل الثقافي بالدرجة الرئيسية. ولكن المراهنة على المجتمع المدني لم تلغ عند غرامشي دور الدولة ولا أهمية السيطرة عليها. فالعمل في إطار المجتمع المدني هو جزء من العمل في إطار الدولة وسياسة التحويل الدولية. لذلك لا قيمة للمثقف عند غرامشي ولا ضمانة لفاعليته إلا إذا كان عضويا، أي إذا ارتبط بمشروع طبقة سياسي، تماما كما أن الهيمنة لا قيمة لها إلا كجزء أو مستوى من مستويات العمل لتحقيق السيطرة الاجتماعية.

المرحلة الرابعة وتشمل العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر:

شهدت إعادة اكتشافه من تراث غرامشي لكن بعد تنقيته من بعض القضايا التي كانت موضع سجالات ساخنة خلال المراحل السابقة، بحيث لا يحتفظ منه إلا بفكرة المنظمات والهيئات والمؤسسات الاجتماعية الخاصة التي تعمل إلى جانب الدولة لكن ليس تحت إمرتها على تنظيم المجتمع وتنشيطه وتحقيق الاتساق فيه. وبهذا المعنى فالمقصود بالمجتمع المدني كما يستخدم اليوم تلك الشبكة الواسعة من المنظمات التي طورتها المجتمعات الحديثة في تاريخها الطويل والتي ترفد عمل الدولة. وإذا شبهنا الدولة بالعمود الفقري فالمجتمع المدني هو كل تلك الخلايا التي تتكون منها الأعضاء والتي ليس للجسم الاجتماعي حياة من دونها. فليس هناك أي شكل من العداء بينهما ولا اختلاف في طبيعة الوظائف وإن كان هناك اختلاف في الأدوار.

ويشير كل من (أوفه ، 2000، و عبد اللطيف ، 1992،) إلى أن الاستخدام المعاصر لمفهوم المجتمع المدني قد مر هو نفسه بثلاث فترات رئيسية ، هي

الفترة الأولى :

هي فترة الانفتاح على المجتمع المدني من قبل الأحزاب والقوى والنظم السياسية بهدف ضخ دم جديد في السياسة، وإضفاء طابع شعبي عليها بدأت تفقده مع البيروقراطية. وقد تمثل ذلك بإدخال

عناصر أو مسئولين في حركات إنسانية وتنظيمات اجتماعية خيرية في التشكيلات الوزارية على سبيل تقريب السياسة من الفئات النشيطة في المجتمع ومن الجمهور الواسع الذي عف عنها في الوقت نفسه.

الفترة الثانية :

فهي فترة التعامل مع المجتمع المدني بوصفه منظمات مستقلة موازية للدولة ومشاركة في تحقيق الكثير من المهام التي تهم هذه الأخيرة بالتراجع عنها. وهذا المفهوم يتوافق مع انتشار مفهوم العولمة والانتقال نحو مجتمع يحكم نفسه بنفسه، ويتحمل هو ذاته مسؤولية إدارة معظم شؤونه الأساسية. وقد استخدمت " الدول الديمقراطية " مفهوم المجتمع المدني في هذه الحالة للتغطية على عجزها المتزايد عن الإيفاء بالوعود التي كانت قد قطعتها عن نفسها وتبرير الانسحاب من ميادين نشاط بقيت لفترة طويلة مرتبطة بها لكنها أصبحت مكلفة، ولا يتفق الالتزام بالاستمرار في تلبيتها على حساب الدولة مع متطلبات المنافسة التجارية الكبيرة التي يبعثها الاندراج في سوق عالمية واحدة والتنافس على التخفيض الأقصى لتكاليف الإنتاج.

الفترة الثالثة :

فهي فترة طفرة المجتمع المدني إلى قطب قائم بذاته ومركز لقيادة وسلطة اجتماعية، على مستوى التنظيم العالمي بشكل خاص، في مواجهة القطب الذي تمثله - الدولة- الدول المتآلفة في إطار سياسات العولمة والنازعة إلى الخضوع بشكل أكبر فأكبر في منطق عملها للحسابات التجارية والاقتصادية. وشيئا فشيئا يتكون في موازاة هذا القطب الدولي والقيادة الرسمية للعالم، تآلف المنظمات غير الحكومية والاجتماعية التي تتصدى لهذه الحسابات الاقتصادية والتجارية من منطلق إعطاء الأولوية للحسابات الاجتماعية ولتأكيد قيم العدالة والمساواة بين الكتل البشرية. وفي هذه الحالة يطمح المجتمع المدني إلى أن يكون أداة نظرية لبلورة سياسة عالمية وبالتالي أيضا وطنية بديلة تستند إلى مجموعة من القيم والمعايير التي ينزع السوق الرأسمالي إلى تدميرها أو التجاوز عنها.

لكن الأمر لم يلبث حتى تجاوز ذلك وجعل من المنظمات غير الحكومية، المحلية والدولية، فاعلا رئيسيا إلى جانب الحكومات في تسيير الشؤون الوطنية والعالمية. وقد تبلور مفهوم المنظمات غير الحكومية من خلال الوضعية القانونية التي كرستها لهذه المنظمات الأمم

المتحدة، والدور النشيط الذي أصبحت توليه لها لحل العديد من المشكلات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. حتى ساد الاعتقاد اليوم أن هذه المنظمات هي الملجأ الوحيد في تنفيذ المشاريع الإنسانية الخيرية وغير الخيرية في مواجهة عجز الدولة وشلل أجهزتها بسبب سيطرة البيروقراطية عليها.

3-3 مفهوم منظمات المجتمع المدني :

يرى (بركات ، 2001،) أنه ليس من السهل الادعاء أن جميع المفكرين في العصر الحديث خاصة ، ينظرون إلى مفهوم منظمات المجتمع المدني نظرة موحدة ، وهذا نفس ما يقال أيضا عند تعريف هذه المنظمات . لكن الرأي السائد تقريبا عند تعريف منظمات المجتمع المدني بأنها " مجموعة من الحركات الاجتماعية التي تقاوم هيمنة الدولة على المجتمع وممارستها للسلطة التعسفية ، وتتمثل هذه الحركات بالمؤسسات والمنظمات الطوعية التي تعمل باستقلال عن سيطرة الدولة التي اعتادت أن تفرض هيمنتها على المجتمع بالسيطرة على هذه المؤسسات وغيرها، حديثة كانت أو تقليدية" . ويرى بعض المفكرين أن هذا المفهوم يسري على جميع المنظمات والمؤسسات القائمة (خارج المؤسسة الرسمية ممثلة بالدولة) مثل الاتحادات والجمعيات العالمية والمهنية والشبابية واتحادات المرأة والأندية والجمعيات والأحزاب السياسية ، وأن هذه المنظمات تشكل العمود الفقري لأي حراك اجتماعي ، وأنها ضرورة ملحة لبناء مجتمع ديمقراطي مدني بعيد عن المؤثرات والعوامل التي تسعى للحفاظ على الوضع القائم وتعبيراته السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية التي تقصي المجتمع أو تستثنيه من أي نشاط أو مشاركة حقيقية.

ومن أهم هذه المدارس التي ساهمت في صياغة مفهوم المجتمع المدني مدرسة العقد الاجتماعي وهيغل والمدرسة الماركسية ، وخصوصا المفكر الايطالي (غرامشي). وعلى الرغم من صعوبة الإحاطة بمساهمات كل هذه المدارس في هذا الإطار إلا أنه من الضروري الإشارة إلى تعدد المساهمات حتى لا يتكون الانطباع بأن المضمون الوحيد لهذا المفهوم هو كونه سلاحا في يد الحركات الليبرالية الهادفة إلى الحد من سلطة الدولة الإقطاعية . فالمفكر الألماني هيغل استخدم هذا المفهوم لتأكيد أهمية الدولة في تحقيق الوحدة داخل المجتمع ، ونفي أن يكون للمجتمع المدني أية قدرة على تحقيق تماسكه دون أن تكسبه الدولة هذا التماسك والانضباط . وتحدث المفكر الايطالي غرامشي عن دور النقابات والأحزاب التي تعبر عن

الطبقات الخاضعة في توليد الهيمنة المضادة التي تفتح الطريق أمام تغيير ثوري للمجتمـع فـي اتجاه الاشتراكية (بركات ، 2001) .

ويرى ووفتش (Wojciech,2001) بأن جوهر مفهوم المجتمع المدني ينطـوي علـى أربعـة عناصر رئيسية ، هي :

- العنصر الأول يتمثل بفكرة " الطوعية "، أو المشاركة الطوعية

وتميز هذه المرحلة بتكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار.

- أما العنصر الثاني فيشير إلى فكرة " المؤسسية " :

وتشمل مجمل الحياة الحضارية تقريبا، والتي تشمل منـاحي الحيـاة السياسـية والاقتصـادية والاجتماعية والثقافية. ولعل ما يميز مجتمعاتنا الحضور الطاغي للمؤسسات، وغياب المؤسساتية بوصفها علاقات تعاقدية حرة في ظل القانون.

- في حين يتعلق العنصر الثالث بـ " الغاية " و " الدور " :

أي الدور الذي تقوم به هذه التنظيمات، والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولـة، من حيث هي تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسـك أو الصراع والتنافس الاجتماعيين.

- وأخر هذه العناصر يكمن في ضرورة النظر إلى مفهوم المجتمع المدني باعتباره جـزءاً مـن منظومة مفاهيمية أوسع تشتمل على مفاهيم مثل " الفردية، المواطنة، حقوق الإنسان، المشـاركة السياسية، الشرعية الدستورية .

4-3 مفهوم المجتمع المدني العالمي :

إن تعبير المجتمع المدني العالمي، برز مثله مثل تعبير المجتمع المدني ذاته ، في سياق طائفة من الأوضاع على الصعيدين السياسي والفكري يمكن الإشارة إلى أهمهـا كمـا ذكرهـا كانيهويت (Canihuate,1992) :

1. التحولات التي شهدها العالم عشية انهيار الاتحاد السوفيتي والمعسكر الاشـتراكي ومـا رافقه من تداعيات من أهمها انهيار نظام القطبية الثنائية واستحقاقاته. لقد دشنت المرحلـة الجديدة في بداياته الآمال بانحسار التهديدات التي رافقت نظام القطبيـة الثنائيـة وسـباق

التسلح والحروب الباردة. وقادت الأوضاع الجديدة إلى تنامي الدعوات، من مواقع فكرية مختلفة، بضرورة طرح تصورات وطرق جديدة لعلاج مشكلات " العالم الجديد " وتطوير بنيانه.

2. ظاهرة العولمة وخطابها ، حيث يمكن القول إلى أن عدم وجود خطاب موحد حـول هذه الظاهرة بل يلاحظ تنوع الخطابات المطروحة. وباختصار يمكـن تمييـز اتجـاهين رئيسيين دون أن يعني ذلك إهمال اتجاهات أخرى لم تتبلور بصيغتها النهائية بسبب عـدم تبلور الظاهرة ذاتها لأسباب معروفة.

- **الاتجاه الأول :**

يرى أن العولمة تهدف إلى مد نطاق السياسات والفعاليات التي قادت إلى الرخاء والسلام فـي " الغرب " أو " الشمال " إلى العالم كله، عبر طائفة من الاتفاقيات الدولية والتعـديلات الهيكليـة المحلية التي تطلق قوى السوق، وتدفع إلى تحسين الإنتاجية، والإفادة الأفضـل مـن المـوارد، وتشجع المزيد من التطور التكنولوجي، وتحسن من التنظيم الاجتماعي.

- **الاتجاه الثاني :**

يطرح بالمقابل عولمة مضادة تقوم على إدراك وترجمة المسئولية المباشرة للعالم المتطور عن اقتلاع الفقر، وذلك من خلال التوقف عن الاستغلال المالي لـ " العالم الثالث "، وتعويضه عـن فترات الاستعمار والاستنزاف المتعاظم للثروات الطبيعية، وتصفية المديونية، والاعتراف بحاجة هذا العالم لانتهاج طرقه الخاصة بالتطور والنمو والتقدم الاقتصادي الاجتماعي، ومنحه معاملـة تمييزية تنحاز لإطلاق قواه المنتجة، وتعفيه من منافسة يستحيل عليه مقابلتها، وتوفر له الموارد اللازمة لانطلاقه الاقتصادي والاجتماعي.

وفي ضوء ذلك يرى شارلتون (Charlton,1995) أن أبرز معـالم المجتمـع المـدني العالمي انطلاقا هي :

أولا: إنه بمثابة فضاء أو حقل للنشاطية أو الكفاحية المنطلقة من الإيمان بقيم عالميـة، وبوحـدة المصير البشري، على الأقل بالنسبة لموضوعات أو قضايا حاسمة مثل السلام والعدالة والتنميـة والبيئة وحقوق الإنسان.

ثانيا: يمكن النظر إليه أيضا باعتبار ذلك النسيج من الروابط الكفاحية التي تنشـأ علـى قاعـدة الإيمان بالمساواة والمسئولية المشتركة والحاجة إلى علاقات عالمية لا تقوم على التسلط أو القوة والامتياز.

ثالثا: من حيث الفاعلين في المجتمع المدني العالمي، فيمكن القول أنهم أولئـك الـذين يمـدون نشاطهم في الدفاع عن قيم مدنية إلى الساحة العالمية، ويشملون الجمعيات والـروابط والنقابـات والهيئات المهنية والمجالس النيابية والمنتديات الفكرية والشبكات الاتصالية والهيئـات الدينيـة، بغض النظر عما إذا كانت صلاحياتها قومية ذات امتداد عالمي أو عالمية بالأصل، هذا فضـلا عن الجمهور العام المؤمن بهذه القيم والمرتبط بتلك التجمعات.

ويرى (Charlton,1995,) أيضا أن هناك عناصر أساسية أدت إلى ظهور منظمات المجتمع المدني العالمي ، هي :

أ - الثقافة المدنية العالمية التي بدأت تتبلور منذ الحرب العالمية الثانية بفضل نخبة تكونت فـي طيف واسع من المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية. ولعبت المنظمات المتخصصة للأمم المتحدة (منظمة اليونسكو، منظمات أخرى مثل الأغذية والزراعة والصحة العالمية)، وفى مجال التنمية والتجارة (منظمات مثل الأمم المتحدة للتنمية الفنية) دورا مبدعا على الصـعيد الفكـري، وكذلك المجالس الاقتصادي والاجتماعي. أما في مجال حقوق الإنسان والبيئة والمرأة والأقليـات فقد نشأت منظومة كاملة داخل الأمم المتحدة بدءا من اللجنة العامة وصولا إلى اللجان الفرعية.

ب- الأطر والأوعية الاتصالية الجديدة. وفي الوقت نفسـه أتاحـت تكنولوجيـا المواصـلات والاتصال العصرية فرصة تطوير قنوات وأوعية أخرى لتحل جزئيا محل الأحزاب التقليدية في الفضاء العام. فالجمعيات ومجالس المدن والمقاطعات والأحياء والشبكات الاتصالية المكونة فـي الفضاء الإلكتروني وروابط الأصدقاء متعددي الجنسـيات والاتحـادات المهنيـة والمـؤتمرات والمعسكرات الشبابية والعالمية والمنتديات الثقافية والفكرية والحركات الاجتماعية صارت أكثـر أهمية، ليس فقط من الأحزاب السياسية، بل ومن النقابات والحركات العمالية التقليدية.

ج- أما العامل الثالث الذي أسرع بإنضاج المجتمع المدني العالمي فهـو العامـل الاقتصـادي. ويشمل هذا العامل جوانب مختلفة. فالتطور العام في التكوين الاقتصادي الحديث صـار يتحيـز كثيرا لصالح الأنشطة الخدمية ذات الدخل المرتفع ووقت العمل الأقل.

وقد مكّن هذا التحول ملايين الناس من السفر والاحتكاك بثقافات أخرى، وكذلك بتخصيص وقت للفضاء العام دون الشعور بالملل، ودون حاجة لهذا المستوى من الحماسة التعصبية التي كانـت تميز العمل السياسي في الماضي، وربما لا زالت تستلزمه في كثير من بلاد العالم الثالث.

5-3 وظيفة المجتمع المدني في المجتمع:

ضمن هذا المحور عادة ما يطرح المجتمع المدني كجزء مهم من الإطار العـام لعمليـات التحول الديمقراطي التي تأخذ حيزاً مهما، من النقاشات الدائرة اليوم، فيطرح تارة كبديل للشـكل التسلطي للدولة، والرأي من خلاله قوته وفاعليته في المجتمع يوفر لأفراده القنوات التـي مـن خلالها يستطيعون المشاركة بفاعلية في إدارة شؤون الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسـية. (الجابري، 1993).

فيظهر المجتمع المدني بديلاً سياسياً ديمقراطياً لفئات واسعة من المجتمع التي نفذ صبرها ولـم تعد قادرة على حمل الأوضاع القائمة، لم تقدم النماذج الاشتراكية للدولة بدائل منطقيـة ممكنـة ومقبولة لديها. فالمجتمع المدني ضمن إطار ارتباطي بالديمقراطية والمجتمـع السياسـي لـدى (جليير مو، دونل، شستر) مثلا، يبدأ بالتشكل عندما يبدأ الأفراد والجماعات بتحدي حدود السلوك المسموح به للوقوف في مجابهة النظام بمعنـى مطالبـة الحكومـة بالاسـتجابة لاحتياجـاتهم الاجتماعية المختلفة . (الطاهر، 1996)

ويطرح المجتمع المدني تارة أخرى ضمن إطار اقتصادي هذه المرة، فيثير فشل نماذج التنميـة في دول العالم الثالث، والدول العربية تحديداً، من حيث كونها اعتمدت –وطيلة الفترات السـابقة الخمسينات والستينات- على معونات ومنح للدول والحكومات. وما ارتبطت بهذه الطريقة مـن ظواهر سلبية على المجتمعات المدعومة، وتشوه نماذج التنمية فيها، وبروز ظاهرة ريعية الدولة والتي حملت العديد من السلبيات وأثارت العديد من الشكوك لدى الدول الممولة في الحكومـات التي بدأت نخبها الحاكمة فيها بالثراء على حساب المجتمع الذي يزداد فقراً وتـزداد أوضـاعه سوءاً، والبديل المطروح لهذه الإشكالية كان المجتمع المدني والتنظيمات المختلفة له، إذ يشـكل كونها جزء من المجتمع وخدماتها مقدمة للمجتمع تجعلها أمام الجهات الممولة أكثر أمنا وأكثـر فاعلية في إدارة دفة التنمية من الدول التي أثقلت كاهلها بالعديد من الأدوار داخل المجتمع وثبت عجزها في ذلك كله (بشارة، 1998) .

6-3 تشكيلات المجتمع المدني

يضم المجتمع المدني تشكيلات عديدة مثل النقابات العمالية والمهنية واتحـادات رجـال الأعمال واتحادات الفلاحين والجمعيات الأهلية والخيرية وغيرها من التنظيمات. تقـوم بعـض هذه التنظيمات مثل النقابات العمالية والمهنية من أجل دافع فئوي خاص بمصـالح فئـة مهنيـة معينة، في حين تتشكل منظمات أخرى مثل المنظمات غير الحكومية من أجل دافع عـام، قـد يكون تنمية المجتمع أو الدفاع عن الفقراء والمهمشين.

وبرزت في السنوات الأخيرة المنظمات غير الحكومية كفاعل رئيسي في التنمية خاصة بعد النمو غير المسبوق في العدد والحجم والمجال، فعلى سبيل المثال يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية (2) مليون منظمة غير حكومية، وفي الهند مليون منظمة قاعدية، وفى أوروبا الشرقية حوالي 100.000 منظمة تشكلت في الفترة من1988-1995. وجدير بالذكر أنه رغم وجـود المنظمات غير الحكومية منذ بدايات القرن التاسع عشر واهتمامها بقضايا مثل مناهضة العبودية، إلا أن السنوات الأخيرة هي التي شهدت تحولاً محورياً ونقلة كمية وكيفية في واقـع المنظمـات غير الحكومية. وقد دفع ذلك أحد علماء السياسة المعنيين بهذه الظاهرة وهو "سالمون" أن يطلـق على هذه الظاهرة ثورة الروابط العالمية (Global Association Revolution) وقد واكـب ذلك إعادة تعريف دور المنظمات غير الحكومية في خطاب التنمية، كما تم النظر إليها على أنها تمثل مقترباً حقيقياً وأصيلاً لتمثيل الجماعات المهمشة. وعلى صعيدٍ ثانٍ فهي من وجهة نظـر بعض الباحثين تتمتع بمزايا نسبية عديدة تجعلها أكثر فعالية من الدولة والسوق معاً فـي عمليـة تخصيص الموارد وفي عملية التنمية. وقد عدد بعض الباحثين هذه المزايا، ففضلا عـن أنهـا تمتلك أساليب أكثر فعالية في الوصول إلى الفقراء، فإن طريقة عملهـا تتسـم بالمرونـة فـي الاستجابة للاحتياجات التنموية للمجتمعات المحلية على خلاف البيروقراطية التي تحكمها قواعد مؤسسية صارمة. كما إنها تتمتع بمهارات أكثر إبداعاً في التعامل مع المشكلات. هذا فضلاً عن التكلفة المنخفضة لما تقدمه من خدمات، وأيضاً القدرة على جذب التمويل. وأخيراً تماسـها مـع الناس بطريقة مباشرة من خلال تبني منهج قائم على المشاركة القاعدية (أبو النصر ، 2007).

7-2 العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني

يشير (عبد اللطيف ، 2007) إلى إن الأصل في العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني إنها علاقة تكامل واعتماد متبادل وتوزيع للأدوار، وليست علاقة تناقض أو خصومة، فالمجتمع المدني ما هو إلا أحد تجليات الدولة الحديثة التي تتوفر شرط قيامه عن طريق تقنين نظامٍ للحقوق ينظم ممارسات كافة الأطراف والجماعات داخل المجتمع. كما أن المجتمع يعتمد على الدولة في القيام بوظائفه الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية من خلال ما تضعه من تنظيمات. فالدولة والمجتمع المدني متلازمان، لا دولة من دون مجتمع ولا مجتمع من دون دولة، بل إن المجتمع المدني هو وليد قوة الدولة ومن أجل موازنة قوتها. فلم يتطور المجتمع المدني في الغرب لتقويض الدولة، لقد كان المجتمع المدني والدولة القوية حصيلة التطور المتوازي. كما أن الدولة تستطيع أن تسهم في تقوية المجتمع المدني أو في تطور مجتمع مدني صحي من خلال وضع قوانين واضحة قابلة للتطبيق لعمل هذا المجتمع، وأيضاً تقديم حوافز له. وعلى الصعيد المقابل فإن منظمات المجتمع المدني تصبح أكثر فعالية في المشاركة في عملية صنع السياسة، إذا كانت الدولة تتمتع بسلطات متماسكة قادرة على وضع السياسات وتنفيذها. وإن تحقيق استقلال المجتمع المدني عن الدولة ووضع هذه الأخيرة في موقعها الصحيح، في المكانة الاجتماعية يرتبط شديد الارتباط بإشكالية بالغة الأهمية والتعقيد في أن الديمقراطية في المجتمع بمختلف بناها السياسية والاقتصادية يرتبط بضرورة تحديد مضمون الديمقراطية وكممارسة تسمح بعلاقة سليمة بين المجتمع المدني والمجتمع السياسي (الدولة).

8-3 مكونات المجتمع المدني

يشير فيشر (Fisher,1997) إلى أن مكونات المجتمع المدني بالنسبة له هي أي كيان مجتمعي منظم يقوم على العضوية المنتظمة التطوعية في قطاعات عامة أو مهنية أو اجتماعية ولا تستند فيه العضوية على عوامل الوراثة وروابط الدم والولاءات الأولية مثل الأسرة أو العشيرة والطائفية والقبيلة ، وبالتالي فإن أهم مكونات المجتمع المدني هي :

النقابات المهنية، النقابات العمالية، الحركات الاجتماعية، الجمعيات التعاونية الزراعية والحرفية والاستهلاكية والإسكانية، الجمعيات الأهلية، نوادي هيئات التدريس بالجامعات، النوادي الرياضية والاجتماعية ومراكز الشباب والاتحادات الطلابية، الغرف التجارية والصناعية وجماعات رجال الأعمال، المنظمات غير الحكومية المسجلة كشركات مدنية مثل مركز حقوق

الإنسان والمنظمات الدفاعية الأخرى للمرأة والبيئة ، الصحافة المستقلة وأجهزة الإعلام والنشـر غير الحكومية، مراكز الأبحاث والدراسات والجمعيات الثقافية.

في ضوء ما سبق يرى (Fisher,1997,) أنه يمكن تصور النموذج الأساسي لمجتمـع مدني متطور كالتالي :

1. إن المجتمع المدني يضم مجموعة مؤسسات (وليس مجرد منظمات) تستطيع أن تلعـب الدور الفاعل في عملية التغيير الاجتماعي والسياسي والثقافي، وكلما تطور دورها فـي عملية التغيير، وكلما اتسمت بمرونة اكبر في استجابتها للبنية الاجتماعية.
2. إن المجتمع المدني المتطور القائم على فعل الطوعية والمبادرة والنزوع للعمل الطوعي – في إطار مشاركة منظمة – هو ركن أساسي في ثقافة بناء المؤسسات.
3. إن مؤسسات مجتمع مدني متطور تعني أن يتوافر لها وعي ورؤية ، أو مـا يمكـن أن نطلق عليه موقف نقدي فهي تمتلك تصورا واضحا لخريطة المجتمع ومصـادر القـوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ومصادر الضعف ، وهي مؤسسات لديها تصـور واضح للتغيير الاجتماعي، وتتبنى مواقف الدفاع والمناصرة لمساندة فئات أو قطاعـات أو جماعات، سواء على مستوى الحقوق المدنيـة أو الحقـوق الثقافيـة والاجتماعيـة والاقتصادية.
4. أنها مؤسسات لا تتبنى فقط ما يعرف " بالدور الالحاقي " أي معالجة المشـكلات بعـد حدوثها وإنما تتجاوزه إلى " دور توازني "يسعى إلى تحقيق توازن المجتمع والإسهام في عملية التحول الاجتماعي.
5. أن يأخذ بالنظرة الكلية ، بمعنى أن مشكلات المجتمع المحلي والمشكلات الوطنية تقع في كل مترابط مع المشكلات الإقليمية والدولية، ومؤسسات المجتمع المدني لها دور في كل من هذه المستويات.

3-9 منظمات المجتمع المدني في الأردن

نظرة تاريخية :

يرتبط الحديث عن نشوء وتطور منظمات المجتمع المدني في الأردن بالحديث عن التطورات السياسية الهامة التي شهدتها المنطقة العربية بشكل عام، ولا سيما تلك التطورات التي أدت إلى تأسيس الدولة الحديثة في الأردن في 11 نيسان عام 1921 بشكل خاص. لقد أخذت ملامح الحركات الاجتماعية بالتشكل في إطار الأحداث والتطورات التي عرفها الشرق الأوسط منذ الحرب العالمية الأولى وحتى التسعينات من هذا القرن، وقد برز تأثير هذه الأحداث على الأردن أكثر من مرة، وعلى وجه خاص خلال الفترة الفاصلة بين الحروب العربية - الإسرائيلية عامي 1948 - 1967، وللتعرف على الخارطة الراهنة للحركات الاجتماعية في الأردن لا بد من متابعة ولادة وتطورات بنى الحركات الاجتماعية الأردنية عبر أربع مراحل أساسية ، كما ذكرها (حوراني ، وأبو رمان ، 2004) :

المرحلة الأولى: 1948/1921 (الإرهاصات الأولى)

إن الإطار العام الذي يميز هذه المرحلة هو نشوء الدولة الأردنية، حيث شهدت هذه المرحلة البدايات الأولى لتبلور التنظيمات الاجتماعية، على الرغم من عدم مواءمة البيئة الاجتماعية والسياسية والقانونية. فالنظام الاجتماعي ذو الطبيعة العشائرية العائلية حينذاك، إضافة إلى العوائق الناتجة عن المعاهدة البريطانية - الأردنية، وتطورات القضية الفلسطينية التي كانت تلقي بثقلها على علاقة الحكم بالمواطنين، أدت إلى تقليص حرية التنظيم الاجتماعي والسياسي، وهذا ما عكسته القوانين التي صدرت آنذاك، مثل قانون العقوبات المشتركة لسنة 1928، وقانون النفي والأبعاد لسنة 1928، وقانون الاجتماعات العامة لسنة 1933، وقانون الدفاع لسنة 1935، وقانون الجمعيات لسنة 1936 .

وعلى الرغم من ذلك فإن سعي النظام للحفاظ على شرعيته الشعبية قاده إلى إيجاد توازن ما بين التزاماته التعاقدية تجاه بريطانيا وبين الضغوط الشعبية - وقد ظهر هذا من خلال إقامة المجلس التشريعي (1946/29) والسماح بإنشاء التنظيمات المدنية والأحزاب وإباحة حرية الاجتماع والتعبير والنشر بحدود معينة - وساعد في ظهور الجيل الأول للمنظمات الاجتماعية الأردنية، حيث شهدت هذه المرحلة نشوء ما يزيد على خمسين منظمة اجتماعية، مثل الغرف التجارية والجمعيات الاجتماعية والنوادي الرياضية والثقافية والسياسية، كما ضمت قائمة كبيرة

من الأحزاب السياسية، وإذا أضيف إليها النوادي ذات الطابع السياسي فإنها تصل إلى ما يقارب نصف المنظمات التي قامت خلال هذه الفترة. ويلاحظ هنا ضآلة عـدد الجمعيـات والنـوادي الاجتماعية والرياضية، حيث لا يزيد عددها عن (13) خلال المرحلة بأكملهـا، وقـد تأسـس معظمها على يد الأقليات الدينية والإثنية والحجازية.

المرحلة الثانية: 1967/1948 (الانبثاق والضمور)

تقع هذه المرحلة ما بين الحربين العربية - الإسرائيلية الأولى والثانيـة، وهـي مليئـة بالأحداث والتطورات التي انعكست على تشكيلة القوى المختلفـة فـي الحركـات الاجتماعيـة الأردنية، حيث شهدت انبعاثاً قوياً لعشرات المنظمات التي شكلت جسـم الحركـة الاجتماعيـة الرئيسي ولعدة عقود لاحقة نتيجة للهجرة الكثيفة للاجئين الفلسطينيين ووحـدة الضـفتين عـام 1952 بعد حرب 1948، مما ضاعف عدد السكان إلى ثلاثة أمثال عددهم قبل ذلـك، ودخـول الأردن مرحلة الاقتصاد الحديث والرأسمالية والانفتاح على السوق العـالمي، وانتشـار التعلـيم وازدياد وزن المدن ونمو عددها وتنامي التمركز الحضري في العاصمة، بالإضافة إلى تطورات سياسية وتشريعية هامة منها إقرار الدستور الأردني الحالي في مطلع 1952، وتشكيل مؤسسات الدولة الحديثة وإقرار تشريعات حديثة شكلت الإطار القانوني لعمل المؤسسات الاجتماعية.

ومن اجل تبيان معالم هذه المرحلة يمكن تقسيمها زمنياً إلى فترتين متمايزتين:

أ- السنوات 1948-1957

تصدرت الحركة التطوعية انطلاقة المنظمات والحركات الاجتماعية في هذه المرحلـة، حيث تزايد عدد الجمعيات الخيرية من (65) عام 1953 إلى (196) عام 1958، وبلـغ عـدد النوادي بمختلف أشكالها (116) نادياً في عام 1951، وقد ظهرت في هذه المرحلة المزيد مـن الجمعيات والنوادي الخاصة بالطائفة المسيحية (أهمها جمعية الثقافة والتعليم الأرثوذكسـية عـام 1957) والأقليات الاثنية (الجمعية الخيرية الشيشانية في الزرقاء عام 1958).

وظهر الجيل الأول من النقابات المهنية منذ عام 1950، وكانت أولها نقابة المحامين، ثم نقابات أطباء الأسنان (1952)، والأطباء (1954)، والمهندسين (1958)، حيـث لعبـت هـذه النقابات دوراً حيوياً في الحياة السياسية، كما شهدت هذه المرحلة إقـرار أول تشـريع يعتـرف بحقوق التنظيم النقابي للعمال، حيث صدر قانون نقابات العمال رقم 35 لسنة 1953، وقد تـلا صدور هذا القانون تأسيس (10) نقابات عمالية في النصف الأول من عام 1954، حيث توحدت

الأخيرة في الاتحاد العام لنقابات العمال، ولم يلبث أن ارتفع عدد النقابات العمالية إلى (39) نقابة في نهاية عام 1957 .

وقد ظهرت بعض التنظيمات النسائية التي سعت إلى تنظيم جهود الإغاثة والعون الصحي للاجئين، مثل جمعية الشابات المسيحيات عام 1950، كما تأسس اتحاد المرأة العربية عام 1954، والذي لعب دوراً هاماً في التوعية السياسية للمرأة إلا أنه حلّ في عام 1957، وقد ظهرت بعض منظمات أصحاب العمل مثل غرفة تجارة إربد عام (1952)، وغرفة تجارة الزرقاء عام (1958)، وظهرت خلال هذه المرحلة الأحزاب المعارضة: البعث العربي الاشتراكي، وحركة القوميين العرب والحزب الشيوعي الأردني، وحزب التحرير الإسلامي المتشدد، إضافة إلى بعض الأحزاب الوسطية والمحافظة كجماعة الاخوان المسلمين.

ب- السنوات 1957-1967

شهدت هذه المرحلة انقلاباً جوهرياً في المناخ السياسي الداخلي فقد جمد العمل بقانون الأحزاب، وفُرض العمل بالأحكام العرفية بعد إقالة حكومة سليمان النابلسي الائتلافية (نيسان 1957)، ولوحقت أحزاب المعارضة، فيما جمدت بقية الأحزاب نشاطها، الأمر الذي دفع النقابات المهنية لملئ الفراغ السياسي، بينما انخفض عدد النقابات العمالية إلى (16) نقابة عام 1961، تحت تأثير التحول الدرامي في المناخ السياسي، لكنه لم يلبث أن ارتفع إلى (40) نقابة خلال عقد من الزمن. وقد ازداد عدد الجمعيات الخيرية إلى أن وصل إلى (226) منظمة في نهاية الستينات، وأنشئت أول جمعية بيئية في الأردن عام 1966، وقد ارتفع عدد الغرف التجارية إلى (7) غرف، وتأسست أول غرفة صناعية، وهي غرفة صناعة عمان في عام 1962 .

بوجه عام، فإن المنظمات والحركات الاجتماعية التي نمت بسرعة هي الجمعيات الخيرية والنوادي الرياضية والاجتماعية والتي حافظت على نموها بالرغم من الظروف السياسية السائدة، وهكذا أصبحت الجمعيات الخيرية تشكل 12.2 من إجمالي المنظمات الاجتماعية خلال السنوات 1957/48 ثم باتت تشكل 7.8% من إجمالي المنظمات خلال السنوات العشر اللاحقة. وفي هذه الأثناء لجأت الأحزاب المعارضة إلى العمل السري، وتلاشت التنظيمات الطلابية والنسائية، فيما نشطت الحركة الطلابية الأردنية خارج البلاد.

المرحلة الثالثة:1967/1989 (نضوج الحركات الاجتماعية)

تأثرت هذه المرحلة بانعكاسات حرب حزيران 1967 على الدولة والمجتمع، وقد بـدأت بفقدان الضفة الغربية وانتهت بفك الارتباط مع الضفة الغربية في تموز 1988 . وفي أثناء هذه الفترة ظهرت الهوية الفلسطينية من جديد كهوية تتحدى الاحتلال الصهيوني، ورفعـت منظمـة التحرير الفلسطينية شعار إقامة الدولة الفلسطينية على أراضي الضفة الغربية وغزة المحتلة عام 1967، وانعكس هذا التطور على بروز الهوية الفلسطينية في أوساط المواطنين ذوي الأصـول الفلسطينية.

شهدت هذه الفترة أوسع عملية تنموية متصلة بالأردن، حيث بدأت عام 1973 واستمرت حتى عام 1985، وكان من ابرز مظاهرها نمو الناتج المحلي الإجمالي لـلأردن بنسـبة 13% سنوياً ونمو معدل الدخل الفردي بنسبة 7.5 سنوياً، وكان من آثار هذه التنمية السريعة بناء البنية التحتية للأردن المعاصر وانتشار التعليم والتحولات الاجتماعية التي نقلت المجتمع الأردني مـن تكوينه الريفي - البدوي إلى مجتمع حضري في غالبه.

فرضت هذه المرحلة تحديات كبيرة أمام التنظيمات والحركات الاجتماعية التـي قُيِـدت حرياتها منذ مطلع السبعينات، فبعد سنوات قليلة من الانفراج السياسي الناجم عن تواجد فصـائل المقاومة الفلسطينية في الأردن (1967 / 1971)، فقد شددت السلطات العمل بالأحكام العرفيـة وقوانين الدفاع، ولوحقت الأحزاب السياسية وشنت الحكومة حملات اعتقال مكثفة، وإثـر ذلـك عادت النقابات المهنية إلى الصدارة حيث عملت على تعبئة الفـراغ السياسـي، كمـا تمتعـت تنظيمات الحركة العمالية بتأثير قوي وقدرة تفاوضية عالية، خاصة أبان الفورة النفطيـة التـي وسعت قاعدة الطلب على الأيدي العاملة.

وهكذا فقد شهدت هذه المرحلة اسـتمرار الجيـل الأول مـن المنظمـات والحركـات الاجتماعية، التي اكتسبت المزيد من القوة والمتانة تجاه التحديات والمستجدات مثل: الجمعيـات الخيرية، النقابات المهنية ومنظمات أصحاب العمل، كما شهدت أيضاً بدايات جديدة للتنظيمـات النسائية، لا سيما الاتحاد النسائي الأردني (عام 1974)، والتنظيمات الثقافية مثل رابطة الكتـاب الأردنيين عام 1974، ورابطة المسرحيين (عام 1977)، ورابطة الفنـانين التشـكيليين (عـام 1977).

وشهدت هذه المرحلة كذلك، نشوء أنواع جديدة من المنظمات التطوعيـة، تعمـل فـي مجالات البيئة والتنمية الاجتماعية ورعاية المعوقين، كما ظهرت أيضاً، ولأول مرة، مؤسسـات

تعمل على حواف الحركات الاجتماعية في مجالات التنمية الاجتماعية والثقافية مثل : مؤسسة نور الحسين، صندوق الملكة علياء، مؤسسة عبد الحميد شومان، إضافة إلى بعض المنابر الفكرية والحوارية (منتدى الفكر العربي).

المرحلة الرابعة: 2002/1989 (التصاعد - الفاعلية)

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو انطلاق عملية الانفراج السياسي، والتي افتتحتها الانتخابات العامة في تشرين الثاني / نوفمبر 1989، والتي جرت بمشاركة غير رسمية لأحزاب المعارضة. وقد تأثر الأردن في هذه المرحلة بحدثين أساسيين على المستوى الإقليمي: اجتياح العراق للكويت في آب 1990، الذي نجم عنه عودة نحو 300 ألف مغترب من بلدان الخليج للأردن خلال عامي 1991/1990، وتوتر العلاقات الأردنية الخليجية. وكذلك انطلاق عملية السلام بين العرب وإسرائيل والتي دشنها مؤتمر مدريد للسلام في الشرق الأوسط في 31 تشرين الأول / أكتوبر .

لقد شهد عقد التسعينات نمواً عددياً ملحوظاً للمنظمات والحركات الاجتماعية، فقد استعادت، من ناحية أولى، معظم الأحزاب السياسية المعارضة شرعيتها، وسجلت إلى جانبها أحزاب أخرى تمثل التيارين الوسط والمحافظ، وبذلك ارتفع عددها إلى (20) حزباً في نهاية 1998، ووصل عدد النقابات والجمعيات المهنية إلى (14)، فيما ارتفع عدد الجمعيات الخيرية من (433) إلى (695) والهيئات الثقافية من (43) إلى (256)، كما انبثقت (10) منظمات معنية بحقوق الإنسان والتنمية الديمقراطية ونشأت جميعها بعد عام 1989، واستقر عدد النقابات العمالية على (17) نقابة.

وفضلاً عن النمو العددي للمنظمات والحركات الاجتماعية، فإن أهم ما يميز هذه المرحلة نوعياً هو ظهور منظمات اجتماعية جديدة لم تكن موجودة قبل سنوات التحول الديمقراطي، والتي يعتبر وجودها ثمرة لهذا التحول، مثل: منظمات حقوق الإنسان وجمعيات ومؤسسات التنمية الديمقراطية، ومراكز الأبحاث والدراسات، وجمعيات حماية البيئة والمنابر الفكرية، والجمعيات الأكاديمية، ونوادي المعلمين، والمنظمات النسائية المتخصصة، وجمعيات حماية المستهلك.

زيادة ارتباط التنظيمات الوطنية بما يوازيها من منظمات اقليمية وعالمية، الأمر الذي اضاف ابعادا جديدة لنشاطات وقوة التنظيمات الوطنية حتى من حيث مصادر التمويل.

3-10 توصيف خارطة الحركات الاجتماعية في الأردن:

تشير بسمه (Basma,2004) إلى أن الخارطة الحالية للمنظمات والحركات الاجتماعية تظهر وجود نوعين من المنظمات والحركات: فهي تضم منظمات ذات طابع تقليدي مثل الروابط والجمعيات الخيرية القائمة على خدمة المواطنين الذين ينتمون إلى طائفة أو مجموعة أثنية أو منطقة أو عائلة، هذه جماعات اهلية تفتقد عنصر طوعية الاختيار وتختلف عن مؤسسات المجتمع المدني، رغم أن بعضها قد وظف في المجال المدني كما حدث في الانتخابات. وتضم من ناحية أخرى منظمات حديثة كالنقابات العمالية والمهنية وغيرها، كما يلاحظ من قراءة خارطة الحركات الاجتماعية أنها تمثل منظمات حظيت بالوجود الشرعي والقانوني والاعتراف الرسمي منذ عدة عقود مثل الجمعيات الخيرية ومنظمات أصحاب العمل ومراكز الشباب وغيرها ، وباتت تضم أيضا منظمات وحركات لم تحظ بالشرعية والاعتراف القانوني بشرعية عملها إلا مؤخراً، مثل تنظيمات الطلبة (الاتحادات والجمعيات الطلابية)، والمنظمات النسائية.

وتقوم الحركات الاجتماعية الراهنة في الأردن على ما يقارب اثني عشر (12) فئة من التنظيمات التي تعكس بنية التنظيم الاجتماعي والمجتمع المدني، وهي تضم أكثر من 2000 منظمة، ويقدر عدد أعضاء هذه التنظيمات بحوالي 800 ألف شخص، أي (17%) من إجمالي السكان الذين يبلغ عددهم 5.4 مليون نسمة عام 1999، وتصل نسبة أعضاء المنظمات الاجتماعية إلى السكان النشيطين اقتصادياً إلى حوالي 29.

ومن أهم خصائص هذه التنظيمات هو ذلك الانتشار والتوزيع الجغرافي الملحوظ لها ، فبينما كانت متمركزة في العاصمة وبعض المدن القليلة الأخرى، أظهرت المؤشرات الإحصائية الحديثة أن اقل من ثلثها هو الآن في العاصمة عمان، حيث بلغت نسبتها (32.2%)، مقابل (12.8%) في إربد، و(6%) في كل من البلقاء والزرقاء، و(8%) في المفرق، وحوالي (4%) في الكرك، فيما توزعت البقية على محافظات معان، عجلون، مأدبا، والطفيلة.

3-11 آليات عمل منظمات المجتمع المدني في الأردن :

تعكس البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية نفسها على سبل وآليات عمـل منظمـات المجتمع المدني في الأردن، على الرغم من تنوع مجالاتها وأشكالها. فالهـامش المحـدود مـن الديمقراطية والحريات والاستقرار السياسي المتوفر في الأردن يساهم بشكل هـام فـي اتخـاذ الحركات الاجتماعية آليات عملها، بحيث لا تتجاوز حدود هذا الهامش فقد يؤدي ذلك إلى قمعها أو حتى منع نشاطها من قبل الحكومة، ولا تصل بها الأمور إلى التراجع عن أهـدافها وقيمهـا، وفي سبيل تحقيق الحركات الاجتماعية الأردنية لأهدافها فإنها تقوم بتنظيم عملهـا عبـر لجـان متخصصة حسب الموضوع والأسلوب، وأغلب اللجان المتوفرة دوماً (اللجنة الإعلامية، اللجنـة التثقيفية، اللجنة الاجتماعية) في اغلب الجمعيات، أما الجمعيات التي يتركز فيها النشاط السياسي والمناهض للسياسات القمعية والاستغلال الاجتماعي، فيظهر فيها لجان أخرى إلى اللجان السابقة مثل لجان (الحريات، نصرة العراق وفلسطين، المساعدة القانونية). ويمكن تحديد آليات منظمات المجتمع المدني في الأردن ، كما ذكرها (مركز الأردن الجديد للدراسات ، 2006،) وهي :

1- الأسلوب الإعلامي: تقوم العديد من منظمات المجتمع المدني باسـتخدام وسـائل الإعـلان لتحقيق أهدافها، سواء بإصدارات إعلامية ذاتية، أو بالتعاون مع وسائل الإعـلام المختلفـة، ولا تكاد تخلو أي من الحركات الاجتماعية من استخدام هذه الوسائل الإعلامية المختلفة التي تسـعى إلى تحقيق غايتين، الأولى تقديم مطالب وضغط على صانع القرار لتحقيـق مطالـب وأهـداف معينة، وتستخدم في هذا المجال أسلوب إصدار بيانات إعلامية والتي غالباً ما تكـون مطالبهـا تعديل سلوك صانع القرار في مجالات إصدار قوانين أو حيال الحريات العامة والديمقراطية، أو تكون حركة احتجاجية إعلامية لقضايا عربية ودولية، وخاصة فلسطين والعـراق، وغالبـاً مـا يجابه هذا الأسلوب بالاحتواء أو القمع من قبل الأجهزة الحكومية، وتخف كثيراً في حالة إذا كان البيان اخذ شكل إصدار بيان مكتوب. وتستخدم هذا الأسلوب غالباً النقابات والمنظمات النسـائية وحقوق الإنسان.

وأما الغاية الثانية، فهي تقديم منظمات المجتمع المدني إلى المجتمع لتعريف الناس عليها، ويكون هذا باستغلال الفرص الإعلامية المسموعة والمقروءة. أو بأن تقوم المنظمة ذاتها بإصدار نشرة إعلامية لذلك، ويلجأ جزء لا بأس به من المنظمات لهذه الإصدارات إلا أنهـا تجابـه بمشـكلة

ضعف الإمكانيات المالية لهذه المنظمات مما يجعل جزء ليس بقليل من منظمات المجتمع المدني لا تقوم بإصدار نشرات، أو عدم الاستمرارية في نشرها.

2- **الأسلوب التثقيفي**: تلجأ أغلب منظمات المجتمع المدني على اختلافها إلى الأسلوب التثقيفي وان كان بدرجات متفاوتة، ومن هذه الأساليب وأكثرها هو تنظيم الندوات والمحاضرات حول مواضيع مختلفة منها سياسية حول الأوضاع الإقليمية كالصراع العربي الصهيوني وغيرها، وحول قضايا أردنية مثل الديمقراطية والحريات والوحدة الوطنية والتنمية الاقتصادية وغيرها، أو قضايا اجتماعية تعنى بالمرأة والشباب والصحة الإنجابية والطفولة والبيئة والتنمية الاجتماعية وغيرها. وتستخدم هذا الأسلوب اغلب المنظمات الثقافية ومراكز الدراسات وحقوق الإنسان والبيئة والمرأة والنقابات والأندية والجمعيات الاجتماعية الخيرية، ولا تجابه هذه النشاطات بقيود أمنية إلا ببعض المواضيع السياسية، وخاصة بعد تعديل قانون الاجتماعات العامة في آب 2001 الذي يقيد الاجتماعات العامة بحيث تضررت كل من المسيرات الاجتماعية والندوات بشكل خاص من هذا القانون.

ومن الأساليب الأخرى تنظيم الدورات والورش التدريبية، إلا أن فئاته المستفيدة اقل من الندوات وتكون متخصصة في مجالات معينة، وتستخدم بعض المنظمات هذا الأسلوب كالمنظمات النسائية وحقوق الإنسان، وأما أسلوب إعداد الدراسات وإصدارها، فهو مقتصر على بعض المنظمات مثل مراكز الدراسات وبعض المنظمات الثقافية والسياسية والنسائية.

ويعد الأسلوب التثقيفي من أهم النشاطات لمنظمات المجتمع المدني في الأردن لأنه يفتح سبلاً متعددة للاتصال مع المجتمع الأردني وتوجيه قيمه، إلا أن درجة استخدام هذه السبل تختلف بين المنظمات والحركات الاجتماعية تبعاً للإمكانيات المادية التي تحتاجها بعض هذه النشاطات، إلا أنه وبلا شك، كان لهذه النشاطات أثر هام في توجيه قيم وسلوك واهتمامات المجتمع الأردني.

3- **أسلوب الرصد والمراقبة:** ويتمثل هذا الأسلوب في رصد الظواهر الاجتماعية وتوثيقها وتبويبها، ويمكن أن تستخدم كمادة أساسية للإعلام والدراسات وغيره، وتستخدم بعض المنظمات والحركات الاجتماعية الأردنية هذا الأسلوب في مجالات حقوق المرأة وحقوق الإنسان والبيئة والديمقراطية والطفولة، أي في القضايا الحقوقية للمجتمع الأردني، ويواجه هذا الأسلوب قلة الإمكانيات المادية لما يحتاج هذا الأسلوب من كوادر بشرية فنية مستمرة في نشاطاتها، كما يواجه انتقادات حكومية وعدم ارتياح من قبلها لهذا الأسلوب. فهي تنظر له على أن الحركات الاجتماعية ترى في نفسها وصياً أو مقيماً على المجتمع الأردني.

4- أسلوب تقديم الاستشارات: تستخدم بعض المنظمات والحركات الاجتماعية أسـلوب تقـديم الاستشارات في مجالات عديدة كقضايا المرأة والطفولة وحقـوق العمـال وأوضـاع المهنيـين وحقوق الإنسان وغيرها، وغالباً ما تسعى هذه الحركات بتقديم الاستشارات لصانع القرار علـى مستوى السلطة التنفيذية أو السلطة التشريعية في سبيل تعديل تشريعات أو سلوك حكومي منافي لمصالح المجتمع والأفراد، أو لتقديم مبادرات تأسيسية للحكومة بهدف حماية فئـة اجتماعيـة أو تحسين أوضاع معينة. أو على العكس من ذلك، أن تبادر الحكومة، وأحيانا قليلة مجلس النواب، إلى الطلب من المنظمات لتقديم الاستشارات، وعلى الرغم من عدم احتياج هذا الأسـلوب إلـى الإمكانيات المادية، إلا أنه يعتمد على درجة التعـاون والانفتـاح بـين الحكومـة والحركـات الاجتماعية، وهذه الدرجة ما زالت محدودة.

كما تقدم بعض الحركات الاجتماعية في الأردن كمنظمات المرأة وحقـوق الإنسـان والنقابـات بعض الاستشارات القانونية للأفراد، مثل ما تقدمه المنظمات النسائية استشارات للنساء المعنفات.

5- أسلوب تقديم المساعدة المباشرة للأفراد: حيث تقوم بعض المنظمـات الأردنيـة بتقـديم مساعدات مباشرة للأفراد دون مقابل، مثل ما تقوم به الجمعيات الخيرية والاجتماعيـة بتقـديم المساعدات المادية (مال، طعام، ملابس، احتياجات مدرسية للأطفال،) إلى المحتاجين والفقـراء وخاصة في المخيمات والأرياف، وأثناء المناسبات الدينية.

كما تقوم بعض الحركات الاجتماعية بتقديم المساعدة القانونية، لا فقط على مستوى الاستشـارة بل التوكيل والدفاع عن المضطهدين، مثل ما تقوم به بعض منظمات حقوق الإنسـان والمـرأة بتقديم المساعدة القانونية بالتوكيل عن المضطهدين في المحاكم الأردنية، أو بمخاطبة السـلطات الرسمية لوقف الاضطهاد أو إرجاع الحق لصاحبه.

6- أسلوب الترفيه الاجتماعي: فتعمد اغلب منظمات المجتمع المدني فـي الأردن إلـى هـذا الأسلوب، وتهدف منه إلى توطيد الأواصر الاجتماعية بـين أعضـاء المنظمـات والحركـات الاجتماعية في سبيل تحقيق الاستمرارية للعضو في المنظمة وتعزيز القيم الاجتماعية التعاونية.

على الرغم من جميع ما أحاط ويحيط بالمنظمات في الأردن من تقييـدات وضـوابط وتعطيـل للعمل، إلا أنها استطاعت أن تحقق ما يثبت قدرتها وجدواها، فأحداث نيسان 1989 وما تلاهـا من انفراج سياسي هي أحد الأمثلة القوية التي تبين قدرة الحركات الاجتماعية على التأثير فـي سياسات الحكم وتصحيح معادلة النظام السياسي الذي هو حسب الدستور "نظام نيابي ملكي" وإلى تفعيل الجانب البرلماني والتعددي في النظام السياسي.

3-12 الظروف والمتغيرات التي رافقت تشكل المجتمع المدني في الأردن:

تأثر المجتمع المدني الأردني بسلسلة من العوامل والظروف التي رافقت تشكل المجتمع والدولة فيه، وكغيره من المجتمعات أثرت في بنية تطوره الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مجموعة من الظروف والأحداث الداخلية والخارجية والتي تميزت بالكثافة والتوتر والتي اضطر هذا المجتمع إلى التكيف معها على الرغم من فترة حياته الوجيزة نسبياً، وعليه فإن التنظيمات المختلفة التي طورها هذا المجتمع ليتمكن من المشاركة في إدارة شؤون الدولة المختلفة قد تأثرت معه بسلسلة من المتغيرات هذه، والتي كانت على النحو التالي:

1. العلاقة الخاصة التي ربطت الدولة بالمجتمع في الأردن:

تشكلت في العام (1921) أولى أشكال التنظيم السياسي للدولة الأردنية، تمثلت بإمارة شرق الأردن (حمارنة، 1995،) وعلى بقعة جغرافية انعدمت فيها الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتشكل الدولة، ضمن إطار يكاد يجمع أغلب الباحثين على أنه إطار خارجي، فالسلطة قادمة من الحجاز، والمجتمع مكون من تشرذمات قبلية لبدو رحل والموارد الاقتصادية معتمدة على مخصصات حكومة الانتداب البريطاني (Brand, 1995) والتي جعلت معوناتها والتي تنوعت بين منح ومساعدات، من هذه الدول ريعية بمعنى أن اعتمادها الخارجي خلق لديها ضرورة تلبية وخدمة مصالح الانتداب لضمان استقرار النظام واستمراريته (حمارنة، 1995،)، واستمرت العوامل الخارجية تؤثر في السلطة السياسية حتى فترة قريبة إذ كانت معتمدة اقتصادياً حتى فترة قريبة على معونات أمريكية وبريطانية وأخرى خليجية. (Brand, 1995,).

قيام المجتمع كان لاحقاً لقيام الدولة، (شتيوي وحوراني، 1996،)، وبالتالي التنظيمات التي طورها المجتمع ليتكيف مع السلطة السياسية جاءت متباينة، وعلى الغالب خارجة عن المجتمع وعن تكوينه الداخلي وقضاياه الداخلية، وقد تأثرت التنظيمات السياسية (الأحزاب) إلى حد بعيد بالواقع العربي الذي اظهر تنظيمات اجتماعية مناهضة للاستعمار وحركات نضال وطني سياسية واجتماعية. فالأحزاب السياسية كانت وإلى حد بعيد تحصر دائرة اهتمامها بقضايا الوحدة العربية والقومية العربية ثم فيما بعد بالقضية الفلسطينية وضرورة حلها ضمن الإطار العربي (الداودي، 1995)، وأسهمت في إيجاد نواة لتنظيمات سياسية وأخرى اجتماعية فيه. فعلى الرغم من كون فترة استعمار الأردن قصيرة نسبياً، وعلى الرغم من العلاقة الخاصة التي ربطت الحاكم بالاستعمار البريطاني إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور متزايد للأحزاب السياسية التي تحتوي أنظمتها الداخلية على عبارات تعلقت بالوحدة ومقاومة الاستعمار...الخ. وعلى

الرغم من سلسلة المآخذ التي ارتبطت بهذه الأحزاب من كونها مشتتة وضعيفة وغير ذات هدف محدد، إلا أنها كانت وضمن سلسلة المآخذ التي ارتبطت بهذه المتغيرات تجد ما تعمل به ولأجله، وظهرت في الإطار نفسه مجموعة من التنظيمات الاجتماعية التي اهتمت بتقديم المعونات والخدمات الإنسانية لأفراد المجتمع بشكل عام ولمتضرري الحروب بشكل خاص، فنشطت على هذا الصعيد تنظيمات نسويه وأخرى ذات ارتباط ديني معظمها خارجي (الكارتياس، والهلال الأحمر... الخ). (الداودي، 1995).

2. خصوصية التركيبة الاجتماعية للمجتمع الأردني:

ويعكس هذا المتغير مجموعة من المؤشرات التي من خلالها نستطيع تحليل واقع ظهور وتشكل تنظيمات المجتمع المدني الأردنية وخصوصاً في الفترة التي لحقت الأربعينات، والتي تستند بالأساس إلى طبيعة تركيبة هذا المجتمع والتي نعتقد أنها قد لعبت دوراً في تشكل تنظيماته المختلفة من جانبين:

الأول: التركيبة الاجتماعية ببعدها العشائري للمجتمع الأردني.

الثاني: المضاعفات الاجتماعية والسياسية التي انبثقت عن القضية الفلسطينية (التركيبة الأردنية الفلسطينية).

الجانب الأول: العشائرية والمجتمع المدني في الأردن:

لقد عانت الدولة الأردنية ومنذ بدايات تشكلها من مشكلة أزمة مشروعية حكمها، الأمر الذي دفع بها إلى إيجاد آليات لكسب المشروعية وتثبيت هذا الحكم، وتراوحت هذه الوسائل بين القمع والتهديد بالقوة، إلى الترغيب الذي استند إلى منح امتيازات مختلفة لشيوخ وأبناء العشائر في الأردن هذه الامتيازات تباينت بين اقتطاع أراضي، ووظائف رفيعة المستوى في جهازي الدولة والجيش... الخ. (الداودي، 1995).

لقد عملت آليات الاستقطاب هذه على تقوية (العشيرة) وجعل الوسائل التي تنفذ من خلالها إلى السلطة سهلة وأكثر مرونة وذات فاعلية أكبر من أية وسائل أخرى قد تستخدمها تنظيمات المجتمع المختلفة، ونجحت العشيرة بالتكيف بسرعة مع التغيرات والتطورات التي يشهدها كل من الدولة والمجتمع فسعت نحو إيجاد أطر مؤسسية لتنظيم عملها من خلال إيجاد هياكل وبناءات حديثة على شكل روابط عائلية ودواوين... (شتيوي، وحوراني، 1996) سعت لتسجيلها قانونياً وعمل مقدرات خاصة بها.

وظهر بالتلازم مع دورها التقليدي دور خدماتي حديث، يشبه إلى حد بعيد ذلك الذي تقـوم بـه الجمعيات بل إن الأمر تجاوز ذلك في أنها أصبحت أحد أهم الجهات القادرة على تقديم مرشحين للبرلمان وحشد الأصوات لهم من خلال وسائل مختلفة أهم مظاهرها الانتخابات الأولية (داخلية داخل العشيرة والتي يتم فيها الإجماع على انتخاب شخص تختاره العشيرة ليكون ممثلهـا فـي مجلس الأمة على النحو الذي تشهده الأحزاب السياسية المتقدمة والذي فشلت الأحزاب الأردنيـة في تحقيقه حتى الآن.

وأبعد من ذلك قدرتها على الضغط باتجاه تحقيق مصالح أعضائها بلعب دور جماعات الضـغط والمصلحة.

إن الذي يشكله متغير التركيبة الاجتماعية ببعدها العشائري هذا هو أنها تعد للأدوار السابقة التي ذكرناها منافسة للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية أنها من الناحية الوظيفية تقوم ببعض وظائف المجتمع المدني مما حدا بالعديدين إلى اعتبار العشيرة ببعدها الحديث هذا والنماذج التي طورتها في إطار تكيفها مع التطورات المختلفة على الصعيد الدولي والمجتمع أحد مرتكـزات المجتمـع المدني المحلي،(شتيوي، حوراني، 1996،) على أساس أنها البنى الوحيدة الممثلـة للمـواطنين الذين هم بالأساس أفراد عشائر.

الجانب الثاني : المضاعفات الاجتماعية والسياسية للقضية الفلسطينية:

لقد كان لجملة ما حملته القضية الفلسطينية من انفعالات سياسية ساخنة ومضـاعفات اجتماعيـة مختلفة أثر كبير في التنظيمات المختلفة للمجتمع المدني الأردني وضمن أصعدة مختلفة سياسـية واجتماعية .

فعلى الصعيد السياسي لعبت القضية الفلسطينية دوراً مهماً في توجيه العمل التنظيمـي الـداخلي نحو قضايا أكثر ارتباطاً بالقضية ذاتها، بضرورة حلها من خلال إطار عربي، فشكلت إلى حـد ما عبارة تحرير فلسطين، وحل القضية الفلسطينية أجزاء مهمة من صيغ الأهداف العامة التـي انطلقت بها الأحزاب السياسية الأردنية في الفترة بـين الأربعينـات والخمسـينات (الـداودي، 1995،).

أيضاً الجمعيات الأهلية الخيرية والتي كانت منتشرة في فلسطين نظراً لتبعات الحروب وغيرهـا من الأسباب، انتقلت خدماتها إلى الضفة الشرقية بفعل وحدة الضفتين والاحتلال الإسرائيلي.

وهذا يشير إلى أن القضية الفلسطينية قد لعبت دوراً ذو وجهين: فمن ناحية ساهمت في تطـوير تنظيمات المجتمع المحلية عددياً من خلال الاتساع الجغرافي للأردن وتغيير النمط الـديمغرافي،

وحتى في إطار النشاطات، ومن ناحية أخرى ساهمت في خلق ازدواجية منعت إلى حـد كبيـر تحقيق التحام للشعب ليشكل من خلال تنظيمات مختلفة قوة متوازية لقوة الدولة، وساهم ذلك في تحويل أولوية العمل التنظيمي في البلاد والفترة الطويلة إلى قضايا أقرب ما تكون مرتبطة بإطار سياسي عربي أكثر من ارتباطها بالاحتياجات وتطورات المجتمع المحلي – بمعنى أن القضـايا التي عمل عليها المجتمع المدني الداخلية قضايا سياسية بحتة وكانت أكثـر ارتباطـا بالقضـية الفلسطينية والآثار الناجمة عنها.

3-13 تشكيلة المجتمع المدني في الأردن:

تتضمن تشكيلة المجتمع المدني في الأردن، وفقاً للعوامل السابقة العديد مـن التنظيمـات وضمن أشكال مختلفة، فقد جاءت مكونة من أحزاب سياسية، نقابات مهنيـة، نقابـات عمـال، جمعيات خيرية...الخ، وسيتم عرضها وتحليلها في الآتية:

1. **الأحزاب السياسية:**

رافقت الأحزاب السياسية كشكل من أشكال تنظيمات المجتمع المدني كافة مراحل تطور المجتمع والدولة في الأردن، وعلى الرغم من فترات اختفاء لها، تمثلت بمرحلة سيادة الأحكـام العرفيـة بالبلاد إلا أن دورها السياسي لم يكن أبدا ليختفي إذ تولت النقابات المهنية القيـام بهـذا الـدور إضافة لدورها المهني.

على الرغم من كون الأحزاب السياسية أولى التنظيمات الاجتماعية في الأردن إذ بدأت بالظهور منذ بدايات تكوين الدولة الأردنية، إلا أنها وبشكل عام انضمت إلـى جانـب كثرتهـا العدديـة تاريخياً، والتي لا نزال نعاني منها حتى الآن بالهشاشة والضعف وعدم المقدرة على إدارة العمل السياسي المنظم في البلاد ولم تستطع، بإمكانياتها السابقة أو الحالية أن تقوم بتعبئة عامة وشاملة للشعب تهدف إلى إظهار الرأي العام كموازي للذي تستطيع الدولة من خلال سـيطرتها علـى وسائل الإعلام، خلقه وتطويره وحتى تغييره وتوجيهه (شتيوي، وحوراني، 1996) وتتعـرض الأحزاب اليوم لمنافسة شديدة في دورها المنفذ من قبل النقابات المهنية في حشد التعبئة العامـة في البلاد كذلك في قدرتها على تقديم مرشحين إلى البرلمان من قبل العشائر الأكثر قدرة علـى توفير الدعم المادي وحشد الأصوات في الانتخابات.

وبالرغم من كل ذلك تشكل الأحزاب السياسية جزءاً هاماً من خارطة التنظيمات الاجتماعية في الأردن، إذ يبلغ مجموع الأحزاب القائمة والفاعلة في الأردن اليوم (23) حزباً سياسياً في مختلف الاتجاهات السياسية.

2. النقابات المهنية:

تعود بدايات ظهور هذا الشكل من أشكال تنظيمات المجتمع المدني على الساحة الأردنية إلى الخمسينات، إذ سجل أول ظهور للنقابة المهنية (نقابة المحامين) في عام (1951)، توالت بعدها نقابات الأطباء، والمهندسين، والمهندسين الزراعيين, الممرضين والصيادلة، والصحفيين...الخ، بالظهور بشكل مضطرد.

واليوم تحتل ما مجموعه (14) نقابة مهنية رئيسية جزءاً مهما من مجمل تنظيمات المجتمع الأردني عددياً وعملياً إذ يعول عليها القيام بدور فاعل في مجال الضغط باتجاه مصالح أعضاءها في مقابل الدولة والقرارات السياسية الصادرة عنها، يضاف إلى ذلك دورها السياسي في القيام بعمل تعبئة سياسية في البلاد باتجاه قضايا ومواقف سياسية مختلفة داخلية وخارجية والضغط باتجاه التأثير في القرارات السياسية الممكنة لمحاولة تغييرها أو إلغائها أو حتى تدعيمها (شتيوي، وحوراني، 1996).

3. اتحاد العمال:

على الرغم من كون أول أشكال هذا النوع من التنظيمات قد ظهر بفعل تأثير خارجي من خلال اتحاد عمال فلسطين الذي انتقل إلى الأردن ليمارس نشاطاته في الأربعينيات (حمارنة، 1995).، إلا أن هذا الشكل من التنظيمات توالى ظهوره في أبعاد مختلفة على الساحة الداخلية ليشكل ما مجموع (17) اتحاداً عمالياً اليوم، منها اتحاد عمال سكك الحديد، عمال المطابع...الخ.

ويعد هذا الشكل من التنظيمات نشيطاً باتجاه الدفاع عن قضايا أعضائه، إذ تلقى انتخاباته الداخلية إقبالا ملحوظاً من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة نسبياً، وتشكل الخدمات التي يقدمها حيزاً مهماً لنشاطاته، والتي تشمل الضغط باتجاه تحقيق مصالح وامتيازات إضافية لتخدم الأعضاء فيها كتحديد ساعات العمل وإصابات العمل.(حمارنة، 1995).

4. التنظيمات المتخصصة:

يشمل هذا النوع من التنظيمات كافة التنظيمات العاملة في مجالات المرأة، البيئة، حقـوق الإنسان، حماية المستهلك، مراكز البحوث (شتيوي، وحوراني، 1996).

وتعتبر هذه التنظيمات غاية في الأهمية كونها تعكس إلى حد كبير مدى التطور الذي طرأ علـى شكل التنظيمات الاجتماعية في الأردن، فاستناداً إلى كونها أولاً تطوعية ومتخصصة في مجـال معين بعيد عن تقديم خدمات كالإطار الذي تعمل فيه أغلب الجمعيات الخيرية وثانيا كونها تعمل على موضوعات أو (جماعات) اجتماعية (فئات مستهدفة) من المجتمع. وتحاول أن تخلق لـديها ولدى المجتمع بعامته رأياً عاماً قد لا يكون موازياً لذلك الذي تستطيعه الدولة ولكنه نوعـاً مـا جديد (شتيوي وحوراني، 1996).

5. أندية الشباب:

تعكس هذه النوادي تعبيراً عن فئة مهمة من فئات المجتمع الأردني هم (الشباب) إلا أنهـا ترتبط ارتباطا وثيقا بالدولة من خلال إطارها العام، إذ يتم تأسيس نوادي الشباب فـي المنـاطق المختلفة بتمويل من الدولة وتبعية قانونية وإدارية لوزارة الشباب والتي تجعل من عملية تصنيفها تنظيمات مدنية ضعيفة إلى حد ما، سيما وأن جزء يسير منها يتم تشكيله وفق مبادرات شـعبية، وسواء كانت هذه النوادي رياضية أم ثقافية فإنها تحمل نفس الإشكالية المتعلقة بطبيعة علاقتهـا بالدولة مالياً وقانونياً (شتيوي وحوراني، 1996،).

6. الهيئات الثقافية:

والتي تتمثل في المنتديات الثقافية وهي وإن تعاقبت بالظهور على الساحة الداخليـة إلا أن جدتها تعكس إلى حد ما ضعفها وضعف النشاطات التي تقوم عليها وهي على أية حال لا تشغل سوى حيز بسيط من مجمل التنظيمات العامة في المجتمع المدني الأردني. (حمارنة، 1995،).

3-14 العلاقة بين متطلبات القيادة التحويلية ومنظمات المجتمع المدني بالأردن:

يقوم العمل التنموي في منظمات المجتمع المدني بشكل أساسي على توجيه جهود الأفراد أو الجماعات وتنظيمها والتنسيق بين نشاطاتهم في سبيل تحقيق أهداف خدمة أفضل للمجتمـع ، لهذا تعد الوظيفة القيادية في المجتمع المدني من أهم المسئوليات التي يمارسها القائد وبواسـطتها يستطيع قيادة الأتباع إلى الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا بـذلك

الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية، عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

وكما مر معنا من خلال الشرح المطول عن القيادة التحويلية انها نمطـا فكريـا يتخـذ منظوراً مختلفا تماماً على المستويين الكلي والجزئي، فهي تمثل منهج القيادة من الأعلـى إلـى الأسفل. والقادة التحويليون يقومون بذلك من خلال تأكيدهم على هذه الرؤية بجعل الناس يؤيدون ويصدقون ويتبعون هذه الرؤية على المستوى الكلي، كما تجدهم ينظرون إلى دور القائد على أنه مدير يوفر صلة قوية بين سلوك القائد والثقافة التنظيمية والجوانب الرمزية للمنظمـات. وعلـى المستوى الجزئي، فإنهم يؤكدون على ردود الأفعال العاطفية للمرؤوسين لرؤية القائد، ويركزون على فهم القادة وردود أفعال المرؤوسين حتى يستطيعون معرفة أفضل طريقة لجعل المرؤوسين يتحدون مع نظرتهم.

نستنج مما سبق أن القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني أسـلوباً مهمـاً لإدارة عمليات التغيير التنموي لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية ، كما أكد على ذلك العديد من الباحثين. فالمنظمات التنموية و المدنية تواجه الكثير من التحديات والضغوط تحـتم عليهـا الاستجابة وإحداث التغيير المناسب، للوفاء بالمتطلبات التي تفرضها تلك الضغوط والتحـديات. فعملية التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تملك من المهارات والقدرات ما يساعدها في الانتقـال بالمنظمة إلى الوضع المنشود بنجاح، ولعل أسلوب القيادة التحويلية وما يتميز به من خصائص هو الأسلوب الملائم لإدارة عمليات التغيير في المجتمع المدني خصوصاً أن هذا الأسـلوب قـد استخدم بنجاح في المنظمات الحكومية وغير الحكومية في دول كثيرة من العالم.

فضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافـة فـي عملية التغيير. وكما أوضح كوتر (Kotter, 1998) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقـط وبصورة صادقة، إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير" وكذلك ناقش شـيين (Schein, 1992) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هـذه الأسـاليب سلوك القيادة التحويلية، مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، والاسـتجابة للازمـات، إتخـاذه كمثال يقتدي به، ورواية القصص والخرافات والأساطير. وضـمن Schein كـذلك الرمـوز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد كذلك الثقافة التحويلية، مثل تصميم النظم و الإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. وكذلك يعتقـد كيلمـان Kilmann (1985) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافـة التنظيميـة، حيـث تحتـاج

للمتابعة، مؤكداً هذا الاتجاه. كما يعتقد Bass (1998) أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير.

ويرى كل من كوتر وهسكت (Kotter and Heskett 1992) " أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها Kotter and Heskett صفات القيادة التحويلية. وحددا القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومسائلة رسالتهم، وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، و تعود كل هذه الصفات للقيادة التحويلية.

وقد أشار (Conger,2002)، إلى أن القيادة التحويلية أعادت القائد البطولي، وأمجاد أيام نظريات "الرجل العظيم" بلفتة إنسانية، وأعطت القائد توجهاً قوياً نحو تطوير الآخرين . كما وصف (Burns, 1978) القائد "التحويلي" بأنه ذلك الشخص الذي يرفع من أماني وتمنيات تابعيه. أما على المستوى الكلي؛ فإن القادة التحويليين يجسدون نظرة واقعية للمستقبل، وبهذه الطريقة يحولون التابعين والمنظمات في أغلب الأحيان تبعاً لنظرتهم. وعلى المستوى الجزئي؛ يعمل القادة التحويليون على تحفيز تابعيهم ليلتزموا ويحققوا نتائج الأداء الذي يفوق التوقعات. (Conger, 2002).

ووفقا لنظرية القيادة التحويلية يمكن للقادة في المجتمع المدني أن يتحدوا الحالة الراهنة ويدفعوا بالمرؤوسين للقيام بهذا التحدي، ومن خلال التحفيز الفكري يقوم القادة في المجتمع المدني بتوفير تدفق جديد للأفكار والآراء والمنظورات التي تتحدى تفكير التابعين بشأن مهام المنظمة. ومن خلال التقدير الفردي يوفروا التشجيع والدعم للمرؤوسين، ويساعدوا في تطورهم بواسطة تعزيز فرص النمو، وإظهار الثقة والاحترام لهم كأفراد، إن دور التقدير الفردي هو بناء الثقة الذاتية للتابعين والمساهمة في تطورهم الشخصي (Conger, 2002). وأخيراً مع الإلهام فإن بإمكان القادة التحويليين التأثير في تحفيز مرؤوسيهم وجعلهم "يقومون بأداء يفوق التوقعات". هذه الأساليب تزيد التأثير التحويلي للقادة حيث يكون الهدف الرئيس هو تغيير المواقف والمعتقدات، والأفكار، والقيم المركزية للمرؤوسين بدلاً من إجبارهم على اتخاذ سلوك الامتثال للأوامر.

ويتحقق "التحول" بواسطة إدراك المرؤوسين لطبيعة العمل نفسه، عن طريـق الاكتفـاء الذاتي التعاوني والفردي (Conger, 2002)، وبهذه الطريقة فإن سلوكيات القـادة التحـويليين تؤدي إلى تغييرات في المواقف بين المرؤوسين. ويضيف بينيس (Bennis,2002) أن المؤسسة في مرحلة ما بعد البيروقراطية تقتضي تحالفاً ذا طبيعة مختلفة بين القائـد والمـرؤوس. أمـا Burns (1978) فقد أتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات فـي الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيـادة الفعالـة تـوافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد Higgs and Rowland (2001) مجموعـة مـن الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجـة المنشاة لتبنى التغيير.
2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي من خلال التأكد من أن التغيير بني علـى أسـاس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.
3. مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
4. التنفيذ والمحافظة على التغييرات من خلال بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغييـر والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
5. تطوير القدرات و التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهـة متطلبـات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

وفي الأردن تأخذ منظمات المجتمع المدني شرعيتها هي وقيادتها من قانون، هو أحد قوانين الدولة، لا يمكن تغييره أو تبديله إلا بمرور ذلك في القنوات التشـريعية للدولـة كاملـة. أي أن التغيير لا يمكن حدوثه لانعدام الآلية لذلك، فالقوانين ليست تحت سيطرة منظمات المجتمع المدني ومنها النقابات المهنية مثلا، بل أوكلت قيادة النقابات بالإشراف على تطبيقه فقط. من هنـا فـإن التغيير غير ممكن إن لم يكن مستحيلا لأن التغيير أصلا للمبدأ والفكر والقانون، أما المتاح حاليا فهو تغيير الأشخاص، وهذا لا يعني تغييرا حقيقيا لأن الشخص في موقع القيادة يوضـع داخـل القانون الذي لا ولاية له على تغييره. وما يحدث ما هو إلا حركات إصلاحية من داخل المنظمة نفسها قد تحسن الأداء في تطبيق القانون في الناحية التنفيذية فقط. علما أن مؤسسـات المجتمـع

المدني في المجتمع الأردني لا تتمتع باستقلالية من حيث قرار التأسيس أو استمرارية المنظمة، وذلك لوجود قوانين تحتم قبول الدولة سواء من قبل وزارة الداخلية أو وزارة التنمية الاجتماعية.

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج **بإطار لمبررات الحاجة للقيادة التحويلية في المجتمع المدني الأردني:**

قيادة التغيير :

يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية في المجتمع المدني، ففي أدبيات القيادة الحالية، يتحدد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز (1985) Bass وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثة في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة الابتكارية في المجتمع المدني ، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما (1986) Tichy and Devanna فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.

القدرة على مواءمة الوسائل مع التطلعات :

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة والتطلعات، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. وقد ركز Kotter أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية، والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين. وينظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger,2002).

الارتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز:

يرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات

والمنظمة ككل (الهواري ، 1996). وكما كتب ستيسي ودنفي (Stace & Dunphy, 1999) "أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول, وهناك حاجة للتأكيد على ضرورة إيجاد اسلوب اتصال فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات مـن قبل جميع الأفراد في المنشاة. حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقوالـة بأفعالـه، وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤيـة ". ولا يمكـن تجاهـل أهميـة دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية.

بناء القيم المشتركة:

ينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسـين وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيـر (Colvin,1999) فالقادة التحويليون يلعبون دوراً محورياً في صياغة القـيم والثقافـات للمنظمـات، ولكـنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية. ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

خلاصة

بعد التعرف على المبررات التي تحتاج لأجلها منظمـات المجتمـع المـدني للقيـادات التحويلية في هذا العصر، يمكن ملاحظة الحاجة إلى العمل بجهد مضاعف لتحويل المنظمـات المدنية والتنموية من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا العصـر؛ وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة ، كذلك فإنه لـيس من السهل على القادة التحويليين إجراء التغيير في المجتمع المدني؛ لأن التغيير يصدم باللوائح و الإجراءات والقوانين والأنظمة التي تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة. لذلك فإنه من السهل على القائد قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود ، وفي حالة الاستقرار والثبات ، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة. أما عندما تصبح الأحوال متغيـرة وغير مستقرة ، والظروف متطورة ، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحليـة كبيرة ، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسـلوب تطـوري أكثـر

مرونة وإقبالاً على التغيير ، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة ، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم.

ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد في المجتمع المدني كما بينها كوتر (القحطاني، 2001) كما يلي :

1- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى ، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها

2- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم ، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة، والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها

3- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير ، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين ، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

5- القائد يفكر ويحفز ويشجع العاملين ، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط ، وبشكل شخصي ، وطريقة مبتكرة . ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغير النظم والتنظيمات القائمة.

6- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

فالقائد التحويلي يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية . وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها ، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط وكذلك فالقادة التحويليين يتوجهون نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات ، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

الفصل الرابع

الطـريقة والإجـراءات

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة من حيث منهج الدراسة ومجتمعهـا وعينتها وأداتها البحثية ومتغيراتها وحدودها، بالإضافة إلى اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وأسئلتها.

4-1 منهج الدراسـة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة ، وذلك لملائمة هذا المـنهج مـع أغراض الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج ليس فقط على الوصف بل علـى التحليـل والتفسـير للبيانات والتوصل الى نتائج يمكن تعميمها..

4-2 مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الادارية والبالغ عددهم 139 عضواً موزعين على 14 نقابة مهنية، والجمعيات الخيرية في مدينـة عمـان وعـددها 281 جمعيـة؛ وفقـا للإحصاءات الرسمية للإتحاد العام للجمعيات الخيرية للعام 2006؛ ويقدر عدد الأعضاء فيهـا حوالي 2500 عضواً.

4-3 عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية ملائمة Random Sample مـن الجمعيات الخيرية بنسبة 10% وبذلك تم اختيار 28 جمعية تمثل كل التخصصات، اضافة إلـى جميع أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات المهنية وعددهم 139 عضو. وقد بلغ حجـم العينـة (220) ، وقد تم حساب حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وخطأ معياري 5% ومستوى دلالـة

5% .وقد قامت الباحثة بتوزيع 350 استبانة تحسباً لعدم صـلاحية بعضـها للتحليـل او عـدم استرجاعها بحيث تتضمن أعلى نسبة ممكنة.

4-4 أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ولقياس عناصر القيادة التحويلية تم استخدام ما صممه هيلريقل وآخرون (Hellriegel & john,1991) لقياس مدى تمتع المدير بسمات القائد التحويلي ، والذي ترجمه العامري (1421هـ) ، ولقياس المتطلبات تم استخدام أداة القياس التي تم تطويرها لتتناسب وأغراض الدراسة، تألفت من 75 عبارة تتم الاستجابة لها بمقياس خماسي يتدرج من (1 -لا أوافق بشدة 5- أوافق بشدة) التي تركز على أبعـاد درجـة ارتباط وانسجام الفرد مع القيادة ، والاستعداد للعمل من أجل المنظمة، وتتكون الاسـتبانة مـن جزئين وذلك على النحو التالي:

أولا: الجزء الأول ويتضمن فقرات تفحص الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التخصص الأكاديمي، طبيعة العمل، مستوى الدخل ومدة العضوية)

ثانيا: الجزء الثاني ويتضمن محاور الدراسة الخمس المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتكون من:

- 15 عبارة في المحور الاول تقيس مبررات تطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الاردن
- 15 عبارة في المحور الثاني تقيس السمات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية فـي منظمات المجتمع المدني
- 15 عبارة في المحور الثالث تقيس المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمـة لتطبيـق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني
- 15 عبارة في المحور الرابع تقيس متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيـق القيـادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني
- 15 عبارة في المحور الخامس تقيس المهارات المقترحـة لبنـاء القيـادات التحويليـة وتنميتها في منظمات المجتمع المدني

هذا وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة، من خلال عرضها على مجموعـة مـن الأسـاتذة المختصين بعلم الاجتماع الذين كان لملاحظاتهم أثر في تعديل بعض الأسئلة وحـذف بعضـها، وإضافة أسئلة جديدة ومن ثم تم التأكد من ثبات الأداة حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الأشخاص بلغ عددهم خمسة أشخاص، وبعد اسبوعين تم إعادة توزيع الاسـتبانة علـى نفـس المجموعة، وقد تم احتساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتسـاق الـذاتي Cronbach Alpha كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها، حيث كان معامل الثبات لجميع الاسئلة 91% مما يعنـي أن أسئلة الدراسة ذات ثبات عال ويمكن الاعتماد عليها.

4-5 صعوبات الدراسة:

لم تخلو هذه الدراسة من بعض الصعوبات التي واجهتها خاصة في جمع البيانـات مـن أفـراد العينة، فقد استنفذت الباحثة كل طاقاتها في محاولة منها للحصول على البيانات من كافة الجهات المعنية وتمثلت هذه الصعوبات في:

1. كان هناك لبس وعدم وضوح لمفهوم القيادة التحويلية مما اضطر الباحثة إلى بذل جهـد أكبر بالمزيد من الشرح والتفصيل.

1- رفض أعضاء رابطة الكتاب تعبئة الاستمارة كون مقر رابطة الكتاب لا يملك كـوادر ادارية بل مجرد سكرتير واحد فقط.

2- رفض اعضاء نقابة الأطباء البيطريين تعبئة الاستمارة لانشغالهم بأمور أخرى.

3- تعامل بعض الفئات المستهدفة بقليل من الاهتمام بموضوع الدراسة ممـا اثـر علـى تعبئتهم للاستمارات.

4- تم اتلاف 130 استمارة لعدم صلاحيتها.

5- مماطلة أعضاء الهيئة الادارية في النقابات المهنية في تعبئة الاستمارة خاصـة نقابـة المحامين والصيادلة.

4-6 المعالجة الاحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي التالية، وذلك بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ومقاييس الإحصـاء الوصـفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية. اضافةً إلى:

- استخدام اختبار ت T-Test لمعرفة مدى استقلالية متغيرات الدراسة وبمستوى دلالـة 0.05 فأقل.
- استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك للتعرف على الفروق بين المتوسطات حسب متغيرات الدراسة.
- وإذا تبين أن هناك اختلافاً بين المجموعات تم استخدام اختبار Scheffe لتحديد موضع الاختلاف.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

5 -1 خصائص أفراد العينة

يتناول هذا الجزء تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وقد تم توزيع 350 استبانة على مجتمع الدراسة المكون من النقابات المهنية والجمعيات الخيرية في مدينة عمان، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 220 بنسبة قدرها (73%).

ويوضح الجدول التالي الاستبانات الموزعة على النقابات المهنية ونسبتها، والاستبانات الموزعة على الجمعيات الخيرية ونسبتها:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

المنظمة	التكرار	النسبة المئوية %
نقابات مهنية	78	35.5
جمعيات خيرية	142	64.5
المجموع	220	%100

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الأساسية

الخصائص	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	119	54.1
	أنثى	101	45.9
العمر	اقل من 25 سنة	15	6.8
	من 26 – 35 سنة	57	25.9
	من 36 – 45 سنة	75	34.1
	من 46 – 55 سنة	49	22.3
	أكبر من 55 سنة	24	10.9
الحالة الاجتماعية	أعزب	57	25.9
	متزوج	148	67.3
	مطلق	11	5.0
	أرمل	4	1.8
المستوى التعليمي	الثانوية العامة	27	12.3
	دبلوم	33	15.0
	بكالوريوس	108	49.1
	دبلوم عالي	9	4.1
	ماجستير	28	12.7
	دكتوراه	15	6.8
مستوى الدخل	اقل من 350 دينار	79	35.9
	351 – 450 دينار	23	10.5
	451 – 550 دينار	17	7.7
	551 – 650 دينار	20	9.1
	أكثر من 650 دينار	78	35.5
	لا إجابة	3	1.4
المجموع		220	%100

أ. **الجنس:** تشير البيانات في الجدول رقم (2) إلى أن (54.1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وان (45.9%) هم من الإناث، ومن الجدير بالذكر ان المجالس الإدارية للنقابات المهنية هي مجالس منتخبة، لذلك تمثيل النساء في تلك المجالس قد يكون ضعيفا نوعا ما، و قد

يعكس ذلك واقع المرأة السياسي في الاردن الذي لا تزال مشاركة المـرأة فيـه ضـعيفه. أمـا الجمعيات الخيرية فنلاحظ تواجد واضح للمرأة الأردنية قد يعود ذلك لاهتمامها بالمشاركة فـي الأعمال الخيرية والعمل التطوعي الإنساني، كون معظم الجمعيات الخيرية تعنى بقضايا المـرأة والطفولة.

ب : السن: تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة للفئة العمرية من 36 – 45 حيث بلغت 34.1%، وسجلت هذه الفئة مع الفئات من 26 سنة إلى 55 سنة مـا مجموعـه 82.2% أي إن الغالبيـة العظمى ممن أجابوا على استبيان الدراسة هم من الفئة التي وصلت إلى مرحلة من الاسـتقرار والقدرة على المشاركة في العمل التطوعي، أو ممن انهوا دراساتهم الجامعية والتحقوا بالنقابـات المهنية.

ت : الحالة الاجتماعية: تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة كانت للمتزوجون 67.3% ، تليهـا فئة العزاب حيث سجلت ما نسبته 25.9% وهذا يتناسب مع الفئات العمرية المسجلة سابقاً حيث تراوحت الأعمار بين 26 و55 سنة.

ث : المستوى التعليمي: تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينـة يحملـون شـهادة البكالوريوس بلغت 49.1% ، و15% يحملون شهادة الدبلوم و19.5% يحملون الدراسات العليا. أي أن أفراد مجتمع الدراسة مجتمع متعلم وذلك ينعكس ايجابـا علـى أداء مؤسسـاتهم كـونهم مؤهلين لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية ومتقبلين للتغيير في هذه المؤسسات أكثر من غيرهم.

ج : مستوى الدخل: تشير البيانات إلى أن 35.9% من أفراد العينة مستوى دخلهم أقـل مـن 350 دينار، تليها مباشرة 35.5% مستوى دخلهم اكثر من 650 دينار. وربما نستطيع تفسـير ذلك بأن أعضاء النقابات المهنية والجمعيات الخيرية لا يتقاضون راتباً بل هو عمـل تطـوعي بحت، وبالتالي اختلفت الرواتب بإختلاف الوظائف والمهن وبإختلاف الفترات الزمنية للعمل.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية %
طب	11	5.0
حقوق	7	3.2
هندسة	8	3.6
طب أسنان	7	3.2
صيدلة	3	1.4
هندسة زراعية	8	3.6
صحافة وإعلام	8	3.6
محاسبة	13	5.9
إدارة	18	8.2
إخراج	3	1.4
تمريض	7	3.2
جيولوجيا	10	4.5
علم اجتماع	27	12.3
علم نفس	7	3.2
ادآب	10	4.5
كمبيوتر	7	3.2
غير ذلك	51	23.2
بدون إجابة	15	6.8
المجموع	220	%100.0

نلاحظ من الجدول السابق أن تنوع تخصصات عينة الدراسة، حيث شكلت التخصصات الانسانية (حقوق، صحافة وإعلام، إدارة، محاسبة، علم اجتماع، علم نفس، ادآب، إخـراج) مـا نسـبته 42.3%، وشكلت التخصصات العلمية (طب، صيدلة، هندسة، تمريض، جيولوجيا، كمبيوتر) ما نسبته 27.7%، ويعود ذلك لوجود نقابات تمثل هذه التخصصات. وكان هناك ما نسبته 23.2% غير ذلك ولعلنا نأخذ بعين الاعتبار أن هناك ما نسبته 12.3% ثانوية عامة بينما فضـل 6.8% عدم الإجابة.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية %
طبيب	11	5.0
محامي	6	2.7
مهندس	6	2.7
طبيب أسنان	7	3.2
صيدلي	3	1.4
مهندس زراعي	9	4.1
صحفي	7	3.2
محاسب	8	3.6
مدير / إداري تنفيذي	30	13.7
مخرج	3	1.4
ممرض	5	2.3
مقاول	6	2.7
جيولوجي	4	1.8
أستاذ جامعي	9	4.1
أخصائي نفسي	10	4.5
باحث اجتماعي	19	8.6
مدرس	14	6.4
علاقات عامة	2	0.9
غير ذلك	54	24.5
لم يذكر	7	3.2
المجموع	220	%100.0

يشير الجدول السابق إلى أن عينة الدراسة مثلت معظم الوظائف تبعاً للتخصصات الأكاديمية فهناك الطبيب والمهندس وطبيب الأسنان والمحامي، ذلك لأن عينة الدراسة كانت من أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات المهنية وهي مهن مختلفة، لكن هناك أيضا الهيئات الإدارية للجمعيات الخيرية ومن هنا برزت لدينا النسبة 24.5% غير ذلك فهناك أمين السر للجمعية وأمين الصندوق ونائب المدير وغيرها.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عمل المنظمة

طبيعة عمل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية %
المرأة	25	11.4
تنموي	47	21.4
أطفال	27	12.3
ديمقراطية	3	1.4
حقوق إنسان	9	4.1
نقابية	91	41.4
تنموي وحقوق إنسان وغيرها	3	1.4
جميع ما ذكر	1	0.5
إمرأة وتنموي	3	1.4
إمرأة وأطفال وحقوق إنسان	11	5.0
المجموع	220	%100.0

يشير الجدول السابق إلى أن النسبة الأعلى 41.4% كانت للأعمال النقابية، تليها النسبة 23.7% من عينة الدراسة أجابوا أن طبيعة عمل منظماتهم تقوم على الاهتمام بالمرأة والطفل، ثم أجـاب ما نسبته 21.4% للأعمال التنموية، وهذا نتيجة طبيعية حيث أن عينة الدراسة هـي النقابـات والجمعيات وإن اختلفت تخصصات الجمعيات واهتماماتها.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوظيفة

مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من خمس سنوات	95	43.2
من 5 – 10 سنوات	40	18.2
من 11 – 15 سنة	31	14.1
من 16 – 20 سنة	18	8.2
من 21 – 25 سنة	16	7.3
أكثر من 25 سنة	18	8.2
بدون إجابة	2	0.9
المجموع	220	%100.0

نلاحظ أن 43.2% من أفراد العينة قلت مدة عملهم عن 5 سـنوات، و18.2% تراوحـت مـدة عملهم ما بين 5 – 10 سنوات، و 14.1% ما بين 11 – 15 سنة.

جدول رقم (7)

توزيع افراد العينة حسب مدة العضوية

مدة العضوية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من خمس سنوات	94	42.7
من 5 – 10 سنوات	43	19.5
من 11 – 15 سنة	24	10.9
من 16 – 220 سنة	26	11.8
من 21 – 25 سنة	34	14.1
اكثر من 25 سنة	2	0.9
المجموع	220	%100.0

يشير الجدول السابق إلى أن 42.7% من أفراد العينة تقل عضـويتهم عـن خمـس سـنوات، و19.5% من العينة تتراوح عضويتهم ما بين 5 – 10 سنوات، و14.1% من العينـة تتـراوح بين 21 – 25 سنة.

جدول رقم (8)

توزيع افراد العينة حسب طبيعة المشاركة بنشاطات المنظمة

طبيعة النشاط	التكرار	النسبة المئوية %
النشاطات الفنية	4	1.8
الاجتماعية	66	30.0
الترفيهية	15	6.8
ندوات ومحاضرات	33	15.0
الاجتماعية والترفيهية	14	6.4
جميع ما ذكر	61	27.7
الفنية والاجتماعية	8	3.6
لا اشارك	17	7.7
لا اجابة	2	0.9
المجموع	220	%100.0

يتضح لنا من خلال جدول رقم (8) أن 30% من افراد العينة يشاركون بالنشاطات الاجتماعية لمنظماتهم، بينما يشارك 27.7% من أفراد العينة بجميع النشاطات الفنية والاجتماعية والترفيهية والعلمية والرياضية، مما يدل على أن هناك نشاطات فعلية تقام كالندوات والمحاضرات والرحلات وغيرها. ومن الجدول السابق نلاحظ أن فئة النشاطات الاجتماعية هي الأعلى مقارنة مع الفئات الأخرى، مما يعني وجود علاقات اجتماعية ومجاملات واهتمامات مشتركة بين أفراد المنظمة. وقد يعود ذلك إلى وجود أشخاص من أفراد العينة أو ممن يعملون معهم يتمتعون بسمات القيادة التحويلية التي قد تكون سببا لتقوية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.

2-5 عرض نتائج الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على فقرات الإستبانة بناء على القيم التالية: موافق بشدة (5) نقطة، موافق(4) نقطة، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقطة، معارض بشدة (1) نقطة. ولغايات استخراج النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم اعتماد مؤشر ثلاثي يبين أن المتوسطات الحسابية التي تبلغ أو تقل عن 2.33 تمثل توجها سلبيا، والمتوسطات الحسابية التي تتراوح بين2.34 – 3.67 تمثل توجها متوسطا، والمتوسطات الحسابية التي تزيد عن 3.67 تمثل توجها عاليا.

اولا: للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول الذي ينص على: **"ما مدى توفر عناصر القيادة التحويلية في قادة منظمات المجتمع المدني في الأردن؟"،** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن

الترتيب حسب الأهمية	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6.	الحرص على جعل العمل أكثر قيمة	85 38,6	95 43,2	26 11,8	10 4,5	4 1,8	4.12	0.916
1.	ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير	75 34.1	103 46.8	29 13.2	12 5.5	1 0.5	4.09	0.853
14.	مساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة	74 33.6	97 44.1	30 13.6	15 6.8	4 1.8	4.01	0.956
5.	إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن أرائهم وأفكارهم والعمل على تطوير قدراتهم.	72 32.7	97 44.1	33 15.0	15 6.8	3 1.4	4.00	0.936
4.	احترام جميع العاملين والقدرة على التأثير في سلوكهم	72 32.7	82 37.3	51 23.2	12 5.5	3 1.4	3.95	0.949
3.	عمل على رفع الروح المعنوية للعاملين	74 33.6	84 38.2	38 17.3	21 9.5	3 1.4	3.95	1.007
15.	التركيز على النقاط الجوهرية وليست الشكلية .	70 31.8	86 39.1	37 16.8	20 9.1	7 3.2	3.87	1.061
13.	تبني استراتيجيات التغيير باستخدام التقنيات الحديثة	63 28.6	86 39.1	48 21.8	22 10.0	1 0.5	3.85	0.964
8.	الثقة بقدرات العاملين على الإنجاز .	52 23.6	95 43.2	58 26.4	13 5.9	2 0.9	3.85	0.890
2.	منح العاملين حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات	48 21.8	112 50.9	36 16.4	21 9.5	3 1.4	3.82	0.927
10.	مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم	64 29.1	77 35.0	53 24.1	21 9.5	5 2.3	3.79	1.039
9.	مساعدة العاملين على تحقيق طموحاتهم	61 27.7	75 34.1	55 25.0	24 10.9	5 2.3	3.74	1.052
7.	استخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين	65 29.5	78 35.5	43 19.5	21 9.5	13 5.9	3.73	1.157
12.	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند تحديد الاختصاصات وتفويض السلطات	53 24.1	95 43.2	36 16.4	28 12.7	8 3.6	3.71	1.079
11.	الاهتمام بالأمور الشخصية المتعلقة بالعاملين قدر الاهتمام بالأمور المتعلقة بالعمل .	44 20.0	76 34.5	68 30.9	26 11.8	6 2.7	3.57	1.024
مجمل المحور							**3.87**	**0.816**

يشير الجدول رقم (9) إلى أن عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن تتوفر بصورة ايجابية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بلغت (3.87). كذلك يشير الجدول الى أن أكثر عناصر القيادة التحويلية توفرا لدى منظمات المجتمع المدني في الأردن كانت "الحرص على جعل العمل أكثر قيمة"، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.12). ويفسرها كمال ناصر(1) بقوله " **إن قادة الرأي وقادة منظمات المجتمع المدني يجب أن تتوفر فيهم القدرة على التأثير وإظهار المصداقية والايمان بالجماعة، بل أن على القادة أن يعملوا على أن يشارك الآخرين في العمل العام من خلال رؤية مشتركة وتفاهم متبادل**".

وهذا ما أشارت إليه ناديا بشناق(2) بقولها "**أن التأثير الكاريزمي على العاملين يساعد كثيراً في خلق أجواء ناجحة بين العاملين والإدارة، كما أن عناصر الدفع والإلهام وتشجيع العاملين بالطرق المختلفة يرفع من القدرة المؤسسية ويزيد من ولاء العاملين وتطوير أدائهم**".

أما أقل هذه العناصر توفرا كانت "الاهتمام بالأمور الشخصية المتعلقة بالعاملين قدر الاهتمام بالأمور المتعلقة بالعمل"، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.57) وهي درجة توفر متوسطة. وهذا إن دل فإنما يدل على ضعف عنصر مهم من عناصر القيادة التحويلية الا وهو الاعتبار الفردي، فعلى القائد التحويلي أن يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وتقدير انجازاتهم. وهذا ما تراه هيفاء البشير(3) " **المشاعر الفردية اتابعها اذا كانت متعلقة بالعمل ومنهاجه، حينئذ آخذها بالاهتمام، أما المشاعر الفردية المتعلقة بالشخص نحوي فلا أتعامل معها بالمثل اذا كانت تحتوي على المرارة فضمن العمل اتعامل بحيادية بغض النظر عن المشاعر**".

---

[1] كمال ناصر وزير التنيمة السياسية السابق
وزير التنمية الإدارية السابق
وزير دولة للشؤون القانونية السابق
نقيب المحامين السابق. مقابلة في مكتبه / جبل الحسين بتاريخ 2010/4/2

[2] السيدة ناديا بشناق عضو مجلس الأعيان الأردني
عضو اللجنة الملكية للأجندة الوطنية عضو مجلس الأمناء / الجامعة الهاشمية، رئيسة ومؤسسة مركز التوعية والارشاد الأسري / الزرقاء، رئيسة الاتحاد النسائي الأردني / محافظة الزرقاء وعضو اللجنة التنفيذية للاتحاد النسائي الأردني العام
عضو فريق ادارة حماية الأسرة الوطني. مقابلة هاتفية بتاريخ 2010/4/3

[3] هيفاء البشير: رئيسة جمعية الأسرة البيضاء
رئيسة الجمعية الأردنية للتأهيل النفسي
رئيسة سابقة للإتحاد النسائي الأردني العام. مقابلة في منتدى الرواد الكبار بتاريخ 2010/3/29

وهذا ينسجم مع دراسة بني عيسى (2006) حول أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الأداء مع تمتع المؤسسات العامة بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية. كما وتنسجم هذه النتائج مع دراسة كنسارة (2005) والتي هدفت إلى معرفة خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل في مكة المكرمة، وقد توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقن بشكل عام على انطباق السمات الشخصية والمهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي وبدرجة فوق المتوسط.

لكن هذه الدراسة لا تتفق مع دراسة ل العامري (2001) الذي أجرى دراسة استطلاعية لأراء الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لمعرفة مدى توفر عناصر القيادة التحويلية فيها، ووجد أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادية التحويلية.

ثانيا: للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني الذي ينص على: **"ما أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن؟"،** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسمات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن

الترتيب حسب الأهمية	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20.	وضع الخطط موضع التنفيذ	56 25.5	103 46.8	49 22.3	11 5.0	1 0.5	3.92	0.845
19.	إعطاء الجانب الإنساني أهمية كبرى	68 30.9	84 38.2	52 23.6	13 5.9	3 1.4	3.91	0.949
23.	وضع مجموعة من المبادئ والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة	57 25.9	101 45.9	49 22.3	9 4.1	3 1.4	3.91	0.876
26.	امتلاك المهارة للتعامل مع المواقف المختلفة	62 28.2	97 44.1	41 18.6	19 8.6	1 0.5	3.91	0.922
27.	تحديد الأولويات اللازمة لتحسين وتطوير المؤسسة واستمراريتها	62 28.2	96 43.6	46 20.9	11 5.0	5 2.3	3.90	0.944
21.	الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية	60 27.3	90 40.9	56 25.5	13 5.9	1 0.5	3.89	0.892
25.	القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية	66 30.0	81 36.8	56 25.5	16 7.3	1 0.5	3.89	0.937
22.	القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة	62 28.2	92 41.8	47 21.4	16 7.3	3 1.4	3.88	0.948
24.	القدرة على الاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة	58 26.4	97 44.1	46 20.9	15 6.8	4 1.8	3.86	0.946
16.	تطبيق برامج إعداد القيادات وتهيئتها	47 21.4	100 45.5	58 26.4	14 6.4	1 0.5	3.81	0.860
29.	تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم	61 27.7	85 38.6	47 21.4	22 10.0	5 2.3	3.80	1.029
18.	انسجام الأقوال مع الأفعال والذي يولد الثقة والاحترام	52 23.6	95 43.2	49 22.3	23 10.5	1 0.5	3.79	0.937
28.	دعم الروح المعنوية للعاملين	65 29.5	83 37.7	42 19.1	21 9.5	9 4.1	3.79	1.095
17.	ترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى واقع	42 19.1	107 48.6	52 23.6	18 8.2	1 0.5	3.78	0.866
30.	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم	54 24.5	79 35.9	60 27.3	24 10.9	3 1.4	3.71	1.000
مجمل المحور							**3.85**	**0.797**

يشير الجدول رقم (10) إلى أن المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمـات المجتمع المدني في الأردن تتوفر بصورة ايجابية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بلغت (3.85). كذلك يشير الجدول الى أن أكثر المتطلبات القيادية توفرا لدى منظمـات المجتمع المدني في الأردن كانت " وضع الخطط موضع التنفيـذ "، إذ بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي لها (4.12)، بينما كانت أقل هذه العناصر توفرا هي " تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم "، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.71) وهي درجة توفر فوق المتوسط.

وهذا مؤشر واضح على أهمية توافر السمات القيادية وهي التأثير الكاريزمي، الحفز والإلهـام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية، ويضـيف عليهـا عبـداللطيف عربيـات[4] " **التعريف بالواقع والحاجة المستقبلية والإعداد والتهيئة والمشاركة في القرار والاجراء، إذ أن معرفة القائد بحاجات أتباعه وتحفيزهم وتنمية الطاقات الكامنـة لـديهم وتشـجيعهم وإتاحـة الفرص أمامهم وفتح آفاق المعرفة والاطلاع، وتشـجيع المبـدعين وإتبـاع أسـاليب الإدارة الديمقراطية كل هذا من شأنه أن يجعل منه قائداً تحويليا**" . ويتفق معه محمد نائل عبيـدات[5] في أن "**الصفة الأولى المميزة للقادة هي القدرة على إتخاذ القـرار المناسـب، خاصـة عنـد الأحداث الكبرى. ومن صفات القادة ايضا الإيحاء لمرؤوسيهم باتخاذ القرار الذي يريد ويظهر كأنه صادر عنهم فيعطيهم ثقة بأنفسهم ويجعل حماسهم لتنفيذه اكبر لأ كلا منهم يشعر انه ينفذ قراره**". أما هيفاء البشيرفترى أن " **القيادة والادارة متلازمان فلا قيادة بدون ادارة ولا بد من أن يكون المدير قائداً ذو تأثير كرزمي على العاملين من خلال اتباعه اسلوب التعاون والمشـاركة واستثمار طاقات الجميع بأسلوب من الثقة دون التسلط والفوقية ليضمن تعاون الفريق**. وهنـا يعارضه سري ناصر[6] فهو " **يرى العكس إذ ليس بالضرورة أن يكون القائـد مـدير نـاجح، فالقائد يتخطى الكثير من الأنظمة الإدارية بإتخاذ مبادرات معينة، والمبادرة تحتاج إلى حريـة الحركة بينما الإدارة مرتبطة بقوانين وأنظمة، وعلى ذلك فهو يرى أن أهم سمات القائد الناجح**

---

[4] الدكتور عبد اللطيف عربيات رئيس مجلس النواب الأردني (1990 – 1993)
نائب في مجلس النواب الأردني عن محافظة البلقاء عضو في مجلس الأعيان الأردني، رئيس لمجلس أمناء جامعة الزرقاء الأهلية
رئيس جمعية العفاف الخيرية. أجاب على أسئلة المقابلة مشكورا عن طريق الفاكس بتاريخ 2010/4/22

[5] دكتور محمد عبيدات نقيب أطباء الأسنان 1992- 1994
أمين عام مساعد أطباء الاسنان العرب 1992 – 1996
رئيس فرع النقابة في اربد لعدة دورات. مقابلة في مجمع النقابات المهنية بتاريخ 2010/3/13

[6] سري ناصراستاذ علم الاجتماع / الجامعة الأردنية
رئيس مجلس ادارة جمعية مراكز الانماء الاجتماعي. مقابلة في الجامعة الأردنية بتاريخ 2010/4/5

هي إتخاذ المبادرة والتأثير على الأخرين ". ويؤيده كمال ناصر في هذا المجـال فيقـول " **إن القيادة السياسية مختلفة عن الإدارة فليس كل مدير قائد، ولكن بإمكـان القائـد أن يكـون مديراً ناجحا عن طريق توظيف من يقوم بذلك أو عن طريق المشـاركة، إن القيـادة تمتـزج بالرأي والتأثير والرمزية ولكن الإدارة عمل يومي او برنامج يتكون من مراحل تصب بالنتيجة ايجابا في مصلحة المجموع**".

تنطبق هذه النتائج مع دراسة الغامدي (1999) عن القيادة التحويلية في الجامعات السـعودية ، التي قام بها للتعرف على مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية وفقـاً للعناصر الأربعة السالفة الذكر، وخلص الباحث إلى أن القادة الأكاديميين في السعودية يتمتعـون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة. وقد ينطبق ذلك بصورة واضحة علـى الأعضـاء المنتخبين لمجالس النقابات المهنية، فوصول الفرد إلى مجلس النقابة من خلال تأييد أفراد الهيئة العامة له، يدل على امتلاكه لمتطلبات القيادة التحويلية. أما بالنسبة للأفراد العاملين في الجمعيات الخيرية فطبيعة العمل الخيري المبني على التغيير الايجابي في المجتمع من خلال دعم الأفـراد وتلبية احتياجاتهم . يتطلب أفراد يمتلكون الشخصية الكاريزمية وذو إحساس عالي باحتياجـات الآخرين.

ثالثا: للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث الذي ينص على: **"ما أهم المتطلبات الماديـة والماليـة والفنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني فـي الأردن؟"،** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحورين صمما لقياس هـذا المتغير، الاول لقياس المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية ، والثاني لقياس متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات المادية والمالية والفنيـة اللازمـة لتطبيـق القيـادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.41	توفر إمكانية الاستفادة من خـدمات التبـادل الإلكتروني	54 24.5	104 47.3	40 108.2	16 7.3	6 2.7	4.02	2.876
.31	امتلاك المهارات الفنية لإنجاز الأهداف	54 24.5	110 50.0	45 20.5	11 5.0	-	3.94	0.806
.32	القدرة على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء العاملين	56 25.5	107 48.6	40 18.2	17 7.7	-	3.92	0.861
.43	توفير نظام اتصالات جيد	44 20.0	119 54.1	43 19.5	14 6.4	-	3.88	0.799
.37	الاهتمام بعقد دورات تدريبية لتطوير القدرات القيادية للعاملين	46 21.8	102 46.4	47 21.4	22 10.0	-	3.80	0.895
.33	القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة	53 24.1	92 41.8	48 21.8	27 12.3	-	3.78	0.951
.42	القدرة على إعداد موازنـات فرعيـة تتفـق والموازنة العامة	45 20.5	101 45.9	53 24.1	18 8.2	2 0.9	3.77	0.900
.38	توفير أنظمة آلية لمتابعـة الأعمـال وتقيـيم الإنجاز	49 22.3	100 45.5	46 20.9	17 7.7	8 3.6	3.75	1.005
.36	تطوير مهارات العاملين التقنية والفنية	43 19.5	103 46.8	49 22.3	22 10.0	3 1.4	3.73	0.934
.39	توفير المخصصات المالية اللازمـة لتـوفير التقنيات الحديثة	49 22.3	90 40.9	58 26.4	16 7.3	7 3.2	3.72	0.994
.45	المرونة في الصرف المالي على المشـاريع المنفذة	44 20.0	98 44.5	53 24.1	20 9.1	5 2.3	3.71	0.964
.44	توفير مخصصات مالية إضـافية لمتطلبـات التطوير والتحديث	37 16.8	106 48.2	48 21.8	26 11.8	3 1.4	3.67	0.937
.40	امتلاك مهارات إدارة الوقت	43 19.5	89 40.5	67 30.5	15 6.8	6 2.7	3.67	0.957
.34	توفير الإمكانات المادية والماليـة لتحسـين ظروف العاملين	44 20.0	81 36.8	64 29.1	25 11.8	5 2.3	3.60	1.008
.35	القدرة على توفير الحوافز الماديـة اللازمـة لتشجيع العاملين على الإنجاز	47 21.4	74 33.6	66 30.0	26 11.8	7 3.2	3.58	1.050
	مجمل المحور						**3.77**	**0.785**

يشير الجدول رقم (11) إلى أن المتطلبات المادية والمالية والفنيـة اللازمـة لتطبيـق القيـادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن كانت بصورة ايجابية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات المحور بلغ المتوسط الحسابي 3.77، كذلك يشير الجدول أن أعلى درجة متطلبات مادية والمالية كانت عند الفقرة " توفر إمكانية الاستفادة من خدمات التبادل الإلكتروني" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.02)، وأقل متطلب مادي ومالي كان في " القـدرة علـى توفير الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الإنجاز" ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسـابي لها (3.77). وهذا يدل على أن مؤسسات المجتمع المدني في الأردن مؤسسات متطـورة تقـوم على استخدام الوسائل التقنية الحديثة، كتوفير أجهزة الحاسوب للتبادل الالكتروني وللإطلاع على آخر تطورات العصر، كما وأنها تعمل على تطوير قدرات الأفراد العـاملين سـواء بـإدراجهم بالبرامج التدريبية والفرص التعليمية اللازمة وفتح آفاق المعرفة والإطلاع. ويشير عبـداللطيف عربيات هنا إلى أن " **أهم المتطلبات اللازمة هو التعريف بالواقع والحاجة المستقبلية ومن ثـم الاعداد والتهيئة ثم المشاركة في القرار والإجراء**". أما محمد نايل عبيـدات فيستشـهد بالآيـة الكريمة " **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" فالتغيير يبدر من القائد ويسعى بـه إلى** أي **موضع آخر".** وهذا يتفق مع عدد من الدراسات التي أجريت لمعرفـة أثـر التشـجيع الإبداعي على أداء العاملين ومنها دراسـة بـروز وزملاؤهـا (Burrows & **et al**, 1996) ودراسة ساروز وكوبر (Sarros & Cooper, 2008) حيث تبين من هـذه الدراسـات أن للتشجيع على الإبداع تأثير كبير في رفع مستوى أداء العاملين من خلال تشجيع المدير للموظفين على استخدام الطرق العلمية الحديثة في عملهم، وتشـجيعهم علـى الإبـداع وبالتـالي زيـادة الإنتاجية. وقد يكون للمستوى التعليمي العالي لأعضاء النقابات المهنية والجمعيات الخيرية أثـر واضح في ميلهم إلى طرق الإدارة الحديثة.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية فـي منظمات المجتمع المدني في الأردن

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معـ ـارض بشدة	المتوسـط الحسابي	الانحـ راف المعياري
.49	المحافظة على القيم التي تحكم المؤسسة	60 27.3	106 48.2	39 17.7	15 6.8	-	3.96	0.851
.46	زيادة الولاء للمؤسسة لدى العاملين	61 27.7	92 41.8	54 24.5	13 5.9	-	3.91	0.869
.47	زيادة التعاون بين العاملين	52 23.6	106 48.2	48 21.8	14 6.4	-	3.89	0.837
.51	الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية و الارتقـاء بأداء المنظمة	48 21.8	111 50.5	45 20.5	14 6.4	2 0.9	3.86	0.862
.58	احترام الآخرين وتقدير أفعالهم	56 25.5	91 41.4	56 25.5	16 7.3	1 0.5	3.84	0.905
.57	تعزيز دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	47 19.1	112 50.9	53 24.1	13 5.9	-	3.83	0.802
.59	الاستماع إلى شكوى واقتراحات العاملين	50 22.7	103 46.8	47 21.4	17 7.7	3 1.4	3.82	0.918
.52	تهيئة المنـاخ المسـاعد علـى الابتكـار والمبادرة	52 23.6	92 41.8	60 27.3	16 7.3	-	3.82	0.878
.48	توفير الشفافية وتحمل المسؤوليات	58 26.4	84 38.2	60 27.3	15 6.8	3 1.4	3.81	0.949
.60	تقدير دور العاملين في تطوير الأداء	51 23.2	91 41.4	58 26.4	18 8.2	2 0.9	3.78	0.927
.54	تمكين العاملين عن طريق تفويض بعـض الصلاحيات	43 19.5	99 45.0	58 26.4	18 8.2	2 0.9	3.74	0.897
.55	الحرص على تحقيق احتياجات العـاملين في المدى الطويل	41 18.6	98 44.5	62 28.2	15 6.8	4 1.8	3.71	0.909
.53	تشجيع العاملين على المشاركة في عمليـة صنع واتخاذ القرارات	45 20.5	89 40.5	65 29.5	17 7.7	4 1.8	3.70	0.942
.56	الحرص على الاهتمام بالتغيرات البيئيـة المحيطة	31 14.1	109 49.5	65 29.5	12 5.5	3 1.4	3.70	0.829
.50	العدالة في توزيع العمل بين العاملين	54 24.5	76 34.5	61 27.7	22 10.0	7 3.2	3.67	1.052
	مجمل المحور						**3.80**	**0.766**

أما الجدول رقم (12) فيشير إلى أن متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن، كانت بدرجة عالية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات المحور بلغ المتوسط الحسابي 3.80 ، كذلك يشير الجدول أن أعلى درجة متطلبات الثقافة التنظيمية كانت عند الفقرة " المحافظة على القيم التي تحكم المؤسسة "، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.96)، وأقل متطلب مادي ومالي كان في " العدالة في توزيع العمل بين العاملين "، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.67). الأمر الذي يعني أن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحورين 3.78 بإنحراف معياري قدره 0.776 ، وقد حازت الفقرة 41 (توفر إمكانية الاستفادة من خدمات التبادل الإلكتروني) على أعلى نسبة، وهذا يدل على أن توفير الوسائل الحديثة والتشجيع على استخدامها، له أثر على رفع مستوى الرضا لدى العاملين. واشارت العبارة رقم 35 إلى المرتبة الأقل نسبة بمتوسط حسابي بمقدار 3.58 (القدرة على توفير الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الإنجاز) ويدل ذلك على ضعف الإمكانات المادية لدى القادة التحويليين التي من شأنها أن تضعف مؤشر القيادة التحويلية لدى أفراد المنظمة. حيث أن توفر الموارد المالية يتيح للقائد التحويلي تنفيذ البرامج والمشاريع التي من شأنها رفع كفاءة الموظفين في المنظمة. اما بالنسبة للمتطلبات الثقافية اللازمة من وجهة نظر عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (12) إلى ضرورة المحافظة على القيم التي تحكم المؤسسة والذي من شأنه زيادة نسبة الولاء لها، إذ سجلت العبارة 49 (المحافظة على القيم التي تحكم المؤسسة) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.96 ، تليها العبارة رقم (46) زيادة الولاء للمؤسسة لدى العاملين، بينما احتلت العبارة 50 (العدالة في توزيع العمل بين العاملين) أقل متوسط حيث بلغ 3.65 وهو أعلى من متوسط القياس وبالتالي هناك ضرورة لتطبيق مبدأ العدالة في توزيع العمل التي من شأنها زيادة صفات القائد التحويلي في المنظمة.

رابعا: للإجابة على تساؤل الدراسة الرابع الذي ينص على: **" ما أهم المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها في الأردن؟"،** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها في الأردن

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.69	القدرة على تحمل المسؤوليات وتبعياتها	50 22.7	104 47.3	47 21.4	19 8.6		3.84	0.874
.61	الاتصال الإيجابي مع الآخرين وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم	60 27.3	88 40.0	50 22.7	20 9.1	2 0.9	3.84	0.961
.68	المرونة في اتخاذ القرارات التي تخدم مسيرة المؤسسة	52 23.6	99 45.0	50 22.7	19 8.6		3.84	0.887
.74	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد	62 28.2	86 39.1	46 20.9	26 11.8		3.84	0.970
.73	تحفيز المرؤوسين للقيام بأدوارهم بشكل ممتاز	54 24.5	92 41.8	52 23.6	21 9.5	1 0.5	3.80	0.933
.63	إعداد القيادات الجديدة والقادرة على تحمل المسؤوليات	53 24.1	93 42.3	53 24.1	19 8.6	2 0.9	3.80	0.934
.72	تحفيز العاملين على التقدم والتطور	53 24.1	97 44.1	44 20.0	23 10.5	3 1.4	3.79	0.971
.65	تعزيز مهارات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين	46 20.9	107 48.6	43 19.5	23 10.5	1 0.5	3.79	0.908
.71	إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء ارائهم واحترامها	47 21.4	104 47.3	45 20.5	21 9.5	3 1.4	3.78	0.937
.70	مهارة بناء التحالفات لدعم المؤسسة	47 21.4	97 44.1	58 26.4	15 6.8	3 1.4	3.77	0.908
.75	القدرة على التعامل مع العاملين بطريقة موضوعية	55 25.0	87 39.5	48 21.8	27 12.3	3 1.4	3.75	1.011
.66	تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين	47 21.4	94 42.7	55 25.0	24 10.9		3.75	0.916
.64	الاهتمام ببناء التنافس الإيجابي والتعاون بين الموظفين	45 20.5	87 39.5	68 30.9	19 8.6	1 0.5	3.71	0.905
.62	القدرة على التفريق بين العلاقات المهنية و العلاقات الشخصية	43 19.5	92 41.8	59 26.8	25 11.4	1 0.5	3.69	0.930
.67	القدرة على بناء رؤية مشتركة لكافة العاملين	40 18.2	90 40.9	63 28.6	27 12.3		3.65	0.917
	مجمل المحور						**3.77**	**0.805**

يشير الجدول (13) إلى أن المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها في الأردن كانت بدرجة عالية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي لمجمل فقرات المحور بلغ المتوسط الحسابي 3.77، كذلك يشير الجدول أن أهم المقترحات كانت " القدرة على تحمل المسؤوليات وتبعياتها "، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.84)، والاقتراح الأقل أهمية كان " القدرة على بناء رؤية مشتركة لكافة العاملين "، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.65).

كما ويشير الجدول إلى أهمية الاتصال الايجابي مع الآخرين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم، والمرونة في اتخاذ القرارات التي تخدم مسيرة المؤسسة ، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، هي أهم المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في الأردن.

ويضيف عربيات في هذا المجال أن " **الاختصاص قوة، الأمانة والثقة قوة، "القوي الأمين " ويستشهد بالأية الكريمة " يا أبتي إستأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين "، ويشدد على ضرورة تنمية ثقافة والتجديد والابداع وتعزيز مفهوم التغيير كسنة كونية وحمل أهداف التطوير والتحديث كمتطلب للحياة المتجددة وافساح المجال لزيادة المعرفة والتدريب على تحمل المسؤولية في ميادين جديدة".**

وقد أيدت هذا الكلام ناديا بشناق على " **ضرورة إتباع أساليب الإدارة الديمقراطية في المؤسسات، واشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومكافأة وتشجيع المبدعين والمبادرات الناجحة**". اما ميسر السعدي فقد أشارت إلى " **أن المهارات القيادية المطلوبة كثيرة ومتعددة منها القرب من الناس، وسعة الصدر، والصبر والارادة القوية والتصميم والتشاركية، المرونة والحماس والقدرة على التوجيه وفوق كل هذا وذاك التواضع من القاعدة إلى قمة الهرم الوظيفي".** أما سري ناصر فيرى أن " **القائد عليه أن يتخذ مبادرات جديدة وابواب جديدة للعاملين حتى يعوا بأن العالم والحياة لا حدود له هناك اشياء على الانسان أن يكتشفها ويتبعها ويخاطر لانتاج المعرفة ".**

كانت تلك أهم المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن.

خامسا: للاجابة عن سؤال الدراسة الخامس الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادة التحويلية تبعا لخصائصهم الديمغرافية؟"، تم استخدام اختباري (ت) و (ف)، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

أولا: الجنس

جدول رقم (14)

نتائج اختبار ت للفروق بين الاتجاهات نحو القيادة التحويلية حسب اختلاف الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
عناصر القيادة	ذكور	3.85	0.77	0.405	218	0.686
	اناث	3.89	0.87			
السـمات القيادية	ذكور	3.71	0.81	*2.927	218	0.004
	اناث	4.02	0.75			
المتطلبـات المادية	ذكور	3.67	0.75	*1.98	218	0.049
	اناث	3.88	0.81			
المتطلبات التنظيمية	ذكور	3.74	0.80	1.266	218	0.207
	اناث	3.87	0.72			
المهـارات المقترحة	ذكور	3.68	0.82	10893	218	0.060
	اناث	3.89	0.78			
خصـائص القيـادة التحويلية	ذكور	3.73	0.72	1.845	218	0.066
	اناث	3.91	0.73			

- عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يشير الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المتطلبـات القياديـة والمادية حسب اختلاف الجنس وذلك لان قيم الدلالات الاحصائية لها كانـت أقـل مـن 0.05، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث فيها، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث كانت أعلى منها عند الذكور. بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من عناصر القيادة والمهارات والمهارات المقترحة حسب اختلاف الجنس، لأن قيم الدلالات الاحصائية لها كانت أعلـى مـن 0.05.

ويمكن تفسير ذلك أن نظرة مجتمع الدراسة إلى التغيير وتطبيق أساليب القيادة الحديثـة نظـرة ايجابية بغض النظر عن الجنس كون غالبيتهم من حملة الشهادات العلمية الذين يتطلعون لتطبيقها لوعيهم بأهميه نتائجها على المستوى الفردي أوالمؤسسي.

ثانيا: السن

جدول رقم (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لعناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير السن

المحور	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
عناصـــر القيـــادة التحويلية	بين المجموعات	2.130	4	0.533	0.795	0.529
	داخل المجموعات	143.98	215	0.670		
	المجموع	146.11	219			
الســمات القيادية	بين المجموعات	1.247	4	0.312	0.485	0.747
	داخل المجموعات	138.119	215	0.642		
	المجموع	139.366	219			
المتطلبـات المادية	بين المجموعات	3.654	4	0.913	1.493	0.205
	داخل المجموعات	131.547	215	0.612		
	المجموع	135.200	219			
المتطلبـات التنظيمية	بين المجموعات	1.994	4	0.499	0.847	0.497
	داخل المجموعات	126.608	215	0.589		
	المجموع	128.602	219			
المهـارات المقترحة	بين المجموعات	2.644	4	0.661	1.018	0.399
	داخل المجموعات	139.559	215	0.649		
	المجموع	142.203	219			
خصـائص القيـــادة التحويلية	بين المجموعات	1.674	4	0.418	0.792	0.532
	داخل المجموعات	113.628	215	0.529		
	المجموع	115.302	219			

يشير الجدول (15) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية فـي منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير السن، وذلـك لأن قـيم الدلالـة الإحصـائية للاختبارات كانت أعلى من 0.05. ويمكن تفسير ذلك أن معظم أفراد العينة متعلمين ومتفهمـين لدور القيادة ومتقبلين لفكرة التغيير بغض النظر عن سنهم.

ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لعناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير المستوى التعليمي

المحور	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
عناصر القيادة التحويلية	بين المجموعات	5.727	5	1.145	1.746	0.125
	داخل المجموعات	140.384	214	0.656		
	المجموع	146.111	219			
السمات القيادية	بين المجموعات	4.616	5	0.923	1.466	0.202
	داخل المجموعات	134.750	214	0.630.		
	المجموع	139.366	219			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	4.088	5	0.818	1.335	0.251
	داخل المجموعات	131.112	214	0.613		
	المجموع	135.200	219			
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	2.765	5	0.553	0.941	0.456
	داخل المجموعات	125.837	214	0.588		
	المجموع	128.602	219			
المهارات المقترحة	بين المجموعات	4.661	5	0.932	1.450	0.207
	داخل المجموعات	137.542	214	0.643		
	المجموع	142.203	219			
خصائص القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.737	5	0.747	1.434	0.213
	داخل المجموعات	111.565	214	0.521		
	المجموع	115.302	219			

يشير الجدول (16) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير المستوى التعليمي، وذلك لأن قيم الدلالة الإحصائية للاختبارات كانت أعلى من 0.05. مما يعني ان افراد العينة يشعرون بأهمية تطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتهم والرغبة في التغيير بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. علما أن نسبة كبيرة من افراد العينة من الجامعيين او خريجي الكليات الجامعية.

رابعا: الوظيفة

جدول رقم (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لعناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير الوظيفة

المحور	مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
عناصر القيادة التحويلية	بين المجموعات	29.804	19	1.569	*2.642	0.001
	داخل المجموعات	114.588	193	0.594		
	المجموع	144.392	212			
السمات القيادية	بين المجموعات	28.795	19	1.516	*2.704	0.001
	داخل المجموعات	108.169	193	0.560		
	المجموع	136.963	212			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	28.767	19	1.514	*2.797	0.001
	داخل المجموعات	104.473	193	0.541		
	المجموع	133.240	212			
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	26.631	19	1.402	*2.665	0.001
	داخل المجموعات	101.511	193	0.526		
	المجموع	128.142	212			
المهارات المقترحة	بين المجموعات	27.510	19	1.448	*2.463	0.001
	داخل المجموعات	113.478	193	0.588		
	المجموع	140.988	212			
خصائص القيادة التحويلية	بين المجموعات	23.799	19	1.253	*2.678	0.001
	داخل المجموعات	90.270	193	0.468		
	المجموع	114.069	212			

- عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يشير الجدول (17) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر القيادة التحويلية والمتطلبات القيادية والمادية والتنظيمية والمهارات المقترحة حسب اختلاف متغير الوظيفة، وذلك لأن قيم الدلالات الاحصائية لها كانت أقل من 0.01، ولمعرفة أين تركزت هذه الفروقات تم إجراء اختبار شيفيه، وتبين أن هذه الفروقات كانت لصالح الصيادلة وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي عند الصيادلة كانت أعلى منها عند العلاقات العامة ، وهذا يعكس واقع اختلاف المهن والتخصصات. وربما يكون هذا مؤشر إلى ان العمل النقابي هو

عمل منظم يخدم شريحة اجتماعية كبيرة، ذو رؤية واهداف واضـحة، ويمتلـك أعضـاءه مهارات وخبرات اكاديمية متقدمة مما يزيد من ظهور مؤشرات القيادة التحويلة ضمن اطار العمل المؤسسي المنظم.

وهذا يتفق مع دراسة بروز وزملاؤها عن بدائل القيادة وآثارها على الالتزام التنظيمي ومدى الرضا الوظيفي. والتي هدفت إلى التركيز على الآثار المتوقعة لبدائل معينة للقيادة على درجة الالتزام التنظيمي للمعلم، والرضا الوظيفي العام في بيئة المدرسة المتوسطة. حيث اقترح الباحثون عددا من المتغيرات الخاصة بالفرد والمنظمة، والتي يمكنها أن تكون بدائل للقيـادة و هي: المقدرة ، والخبرة ، والتدريب ، والمعرفة ، والحاجة للاسـتقلال ، والتوجيـه المهنـي ، واللامبالاة إزاء المكافآت. وتوصلت الدراسة إلى أن بدائل القيادة مهمة في توقع الالتزام الوظيفي عند معلمي المدارس المتوسطة، وان عدم المرونة ، وقلة المكافآت الداخلية، والبعد بين الرئيس والمرؤوسين عوامل مفسرة لعدم الرضا الوظيفي.

وهذا ما أظهرته ايضا نتائج دراسة ساروز وكوبر حول بناء مناخ للإبداع من خـلال القيـادة التحويلية والثقافة التنظيمية، حيث تدعو الدراسة إلى أن تكون المنظمات المعاصرة مبدعة ومرنة ومتكيفة وملبية للمستجدات والتحديات المعاصرة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابيـة بـين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداع، من خلال إثراء المنافسة في ثقافة المنظمة مما يؤدي لرفع مستوى الأداء. وكانت اكثر عناصر القيادة التحويلية تأثيرا هي وضوح الرؤيـة، والـدعم الفردي.

خامساً: مدة العضوية

جدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لعناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حسب متغير مدة العضوية

المحور	مصادر الفروق	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة ف	الدلالـــــة الاحصائية
عناصـــر القيـــادة التحويلية	بين المجموعات	4.600	5	0.920	1.391	0.229
	داخل المجموعات	141.510	214	0.661		
	المجموع	146.111	219			
الســـمات القيادية	بين المجموعات	2.961	5	0.592	0.929	0.463
	داخل المجموعات	136.405	214	0.637		
	المجموع	139.366	219			
المتطلبـات المادية	بين المجموعات	8.305	5	1.661	*2.801	0.018
	داخل المجموعات	126.896	214	0.593		
	المجموع	135.200	219			
المتطلبـات التنظيمية	بين المجموعات	3.965	5	0.793	1.362	0.240
	داخل المجموعات	124.637	214	0.582		
	المجموع	128.602	219			
المهـارات المقترحة	بين المجموعات	2.229	5	0.446	0.682	0.638
	داخل المجموعات	974..139	214	0.654		
	المجموع	142.203	219			
خصـائص القيـــادة التحويلية	بين المجموعات	3.522	5	0.704	1.348	0.245
	داخل المجموعات	111.780	214	0.522		
	المجموع	115.302	219			

- عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يشير الجدول (18) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجـة تـوفر المتطلبـات المادية وذلك لأن قيم الدلالات الاحصائية لها كانت أقل من 0.05 ، ولمعرفة أين تركـز هـذه الفروقات تم اجراء اختبار شيفيه، وكانت الفروق لصالح الأعضاء اللذين تزيد مـدة عضـويتهم عن 16 عام، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من عناصر القيـادة والمهـارات والمهارات المقترحة حسب اختلاف مدة العضوية، لأن قيم الدلالات الاحصائية لها كانت أعلـى

من 0.05، ويمكن تفسير ذلك أن الأفراد أصحاب العضوية الأقدم هـم الأقـدر علـى تقـدير المتطلبات المادية والمالية والفنية والثقافية والتنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية أكثر مـن الأعضاء الجدد بحكم خبرتهم.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة غانم (2006) التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بـين القيادة التحويلية ونتائج المنظمة ، والتعرف على الفروق تبعـا لمتغيـرات العمـر، والجـنس، وسنوات الخبرة ، والمستوى التعليمي . وقام الباحث باختيار عينة الدراسة عشوائيا مـن ثـلاث منظمات من منظمات القطاع الخاص في اليمن، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطيه دالة بين استخدام القيادة التحويلية ونتائج المنظمة ، كما أظهرت النتائج وجـود فـروق لصالح الموظفين ذوي الخبرة العالية في فهم القيادة التحويلية وقدرتهم علـى أن يكونـوا قـادة تحويليين .

فالتخصص والخبرة والتدريب عوامل مهمة في التغيير، وهذا ما استخلصه هال وزملاؤه أن المنظمات التي تستغل الوقت لتدريب المديرين، وتعليمهم، وإعدادهم سـتكون فـي مقدمـة التنافس. ويؤكد كمال ناصر على ذلك بقوله " **أن ثقافة التغيير في المنظمات لا تتم بمعزل عن ثقافة التغيير في المجتمع، واذا كانت المنظمات كما هو الحال في النقابات تعتبر رياديـة فـي التغيير فإن ذلك يتعين أن يكون في إطار قيادة ثقافة تغيير المجتمع**".

الفصل السادس

النتـــائج والتــوصيـــــات

اولا: نتائج الدراسة

بناء على تحليل بيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية :

9. عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن متوفرة بصورة ايجابية (حسب اراء افراد العينة). وذلك بسبب تـوفر خصـائص القيـادة التحويليـة ومنهـا "الشخصية الكارزمية"، والدافعية والالهام، والتشجيع الإبـداعي، بينمـا يقـل عنصـر الاهتمام بالمشاعر الفردية.

10. تتمحور غالبية عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن حول قيمة العمل، وثقافة التجديد والتغيير، ومساعدة العـاملين علـى تحقيـق أهـداف المنظمة، وحرية التعبير عن أرائهم وأفكارهم وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عمـل المنظمة.

11. من أهم السمات القيادية للقيادة التحويلية أنها تمحورت في وضع الخطط موضع التنفيذ والاهتمام بالجانب الانساني، ووضع مجموعة من المبادىء والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة، وامتلاك المهارة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتحديد الأولويات بهدف تطوير المؤسسة.

12. توفر المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيـادة التحويليـة فـي منظمات المجتمع المدني كان له التـأثير الكبير في رفع أداء العاملين

13. القدرة على تحمل المسؤوليات وتبعياتها، والمرونة في اتخاذ القـرار وتشـجيع العمل بروح الفريق الواحد، والاتصال الايجابي، واعداد القيادات الجديدة، كانت من أهم المهارات المقترحة لبناء القيادة التحويلية في الأردن

14. غالبية الإناث يشاركن بالجمعيات الخيرية والرجال بالنقابات المهنية وهذا يشير إلى أن هناك تنميط جنسي بحيث أن المشاركة ذات الأبعاد الاجتماعية مرتبطة بـالمرأة والمشاركة ذات الأبعاد السياسية مرتبطة بالرجل.

15. أن غالبية اعضاء مؤسسات المجتمع المدني هم من حملة درجـة البكـالوريوس وأكثر حيث شكلات ما نسبته 72.7% وهذا يظهر أن غالبية المنتسبين للمنظمات هم مـن الأشخاص الذين يملكون مؤهلات وخبرات علمية جيدة يمكن الاستفادة منها فـي إطـار القيادة التحويلية وتطوير أداء المؤسسات.

16. طبيعة عمل منظمات المجتمع المدني تنقسم إلى مجالين (حسب ما أفاد به أفـراد عينة الدراسة) الأول تنموي ويتناول قضايا المرأة والطفل، والثاني هو العمل النقـابي، أما المجالات الأخرى فلم تحظى بإهتمام يذكر كالديمقراطية وحقوق الانسان.

17. أن غالبية مشاركة أفراد العينة بنشاطات المنظمـة تقتصـر علـى المشـاركة بالنشاطات الاجتماعية وهذا يشير إلى أن المنظمات اسـتطاعت أن تحقـق نـوع مـن الاندماج الاجتماعي لأعضائها من خلال الحرص على القيام بالنشـاطات الاجتماعيـة والتي دائما ما تقوي العلاقات وتثريها.

18. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو تطبيق عناصر القيادة التحويلية في منظمـات المجتمع المدني في الأردن تعزى لمتغيرات (الجـنس والسـن والمسـتوى التعليمـي ومستوى الدخل).

19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في درجـة تـوفر عناصر القيادة التحويلية والمتطلبات القيادية والمادية والتنظيمية والمهـارات المقترحـة حسب اختلاف متغير الوظيفة.

20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 في درجـة تـوفر المتطلبات المادية حسب متغير مدة العضوية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصـائية في كل من عناصر القيادة والمهارات المقترحة.

ثانيا: التوصيـــات

في ضوء النتائج المستخلصة توصي الدراسة:

1. إنشاء مراكز متخصصة لصناعة قادة من الشباب.
2. تنفيذ برامج تدريبية تساهم في تمكين مؤسسات المجتمع المدني مما ينعكس على ايجـاد قيادات تحويلية مستقبلاً.
3. عقد ورشات عمل للقادة الإداريين تتضمن التدريب على مبـادىء القيـادة التحويليـة، وتعريفهم بأهمية تطبيق هذه المبادىء من اجل تحسين أداء مؤسساتهم.
4. الاهتمام بالجانب الانساني وحاجات العاملين الشخصية والعملية واتاحة الفرصة لهم من أجل تطوير مؤسساتهم.
5. وضع مجموعة من المبادىء والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة وامـتلاك المهارة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة وتحديد الأولويات بهدف تطوير المؤسسة.
6. تشجيع المديرين على عمليات التمكين والتفويض واعداد القيادات الجديدة.
7. توفير المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية فـي منظمـات المجتمع المدني.
8. استخدام الأساليب العلمية الحديثة في أداء العمل، وتشجيع أفراد المنظمات على الابـداع والابتكار.
9. ايجاد مصطلح بديل لمصطلح القيادة التحويلية اذ انه مصطلح مترجم حرفيا عـن اللغـة الانجليزية Transformational Leadership غير متـداول مـن قبـل، كالقيـادة التغييرية مثلاً.
10. إجراء مزيد من الدراسات في موضوع القيادة التحويلية لم تتناولها هذه الدراسة.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

بني عيسى، احمد (2006)، **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامـة فـي الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو السعود،خيري حسن(1978)محاضرات في القيادة الريفية،المعهد العالي للتعاون الزراعي،القاهرة.

أبو الفضل، عبدالشـافي (1996)القيـادة الإداريـة بالإسـلام ،المعهـد العـالمي للفكـر الإسلامي،القاهرة

أبو النصر ، مدحت محمد (2007). **إدارة منظمات المجتمع المدني** : دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين و الشراكة و الشفافية و المساءلة و القيادة و التطوع و التشبيك و الجودة / القاهرة: ايتراك

إسماعيل،خميس السيد . (1981م) . السلوك الإداري:اتجاه إسلامي . المسـلم المعاصـر، ،السنة الثامنة،ع (32) ، شوال ، ص (22-41).

أوفه ، كلاس (2000). **المجتمع المدني والنظام الاجتماعي**: ترجمة أحمد محمود ، الكويت: مجلة الثقافة العالمية ، العدد 11، ص107-109.

بركات ، حليم (2001)، **المجتمع العربي في القرن الواحد والعشرين**: بحـث فـي تغيـر الأحوال والعلاقات، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

البستان ، أحمد (1997)، **السلوك المثالي للقياديين من وجهـة نظـر العـاملين بـالإدارة المدرسية بدولة الكويت**: (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة (35) ص 1-40.

بشارة ، عزمي (2000)، **المجتمع المدني دراسة نقدية مع إشارة إلى المجتمـع العربـي:** ط(2) ، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

بشارة، عزمي (1998)، **المجتمع المدني**: **دراسة نقدية** ،بيروت: مركز دراسات الوحـدة العربية.

الجابري، محمد عابد (1993)، **إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربـي**، مجلة المستقبل العربي ، المجلد الأول، العدد 167، ص 31-66.

حسن، راوية (2000)، **السلوك في المنظمات:** الأسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

حمارنة، مصطفى (1995)، **سلسلة دراسات مشروع المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي:** (الأردن)، القاهرة : إصدارات مركز ابن خلدون بالاشـتراك مـع دار الأمين للنشر والتوزيع.

حوراني ، هاني وأبو رمان ، حسين (2004). **تطور المجتمع المدني في الأردن وواقعـه الراهن** ، عمان: دار سندباد للنشر

الداودي، محمد (1995)، **مدخل إلى النظام السياسي في الأردن:** عمان: مطابع الدستور.

زايد ، عادل (1999)، **تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين:** المجلـة العربيـة للعلـوم الإدارية ، المجلد السادس ، العدد 6.

زعتر، جازية (1997)، **السلوك الإنساني في منظمـات الأعمـال**، القـاهرة: دار غريـب للطباعة والنشر.

سيزلاقي ، أندرومارك جي والاس (1991م) . السلوك التنظيمي والأداء . ترجمة جعفـر قاسم ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

شتيوي، موسى وحوراني، هاني (1996)، **المجتمع المدني والمجال العام في مدينة عمان**: مركز الأردن الجديد.

الشمري، عبدالرحمن والبراك، عبدالرحمن (2003)، **الشورى ودورها بالقيادة الإبداعيـة**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام الرابع بالإدارة.

ضرار، قاسم (1999) **تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول**، الرياض: مطابع سمحة

شوقي ، طريف (1988) **السلوك القيادي** ، القاهرة : مكتب الإسكندرية.

الطاهر، لبيب ، (1996)، **هل الديمقراطية مطلب اجتماعي**: علاقة المشروع الـديمقراطي بالمجتمع المدني العربي، مجلة المستقبل العربي، السنة (14)، المجلد (4)، العدد (158) ص 118-134.

الطويل ، هاني عبد الرحمن (1999)، **الإدارة التعليمية**: ، مفاهيم وآفاق ، ط(1) ،عمـان: الجامعة الأردنية.

العامري ، احمد (2002)، **القيادية التحويلية في المؤسسات العامة:** دراسـة اسـتطلاعية لأراء الموظفين، الرياض: جامعة الملك سعود.

عبد اللطيف ، كمال (1992). **نشأة وتطور مفهوم المجتمع المدني فـي الفكـر الغربـي الحـديث** ، ورقة علمية في ندوة بحوث ومناقشات فكرية ،بيروت: مركز دراسات الوحـدة العربية.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (2007)، **تنمية المنظمات الاجتماعية** : مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع ، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عثمان ، إبراهيم (2004)، **مقدمة في علم الاجتماع**، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

العديلي، ناصر محمد (1993)، **إدارة االسـلوك التنظيمـي**، الريـاض: مـرام للطباعـة الإلكترونية.

عشماوي، سعدالدين (1999)، **الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية الأمنية**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

عطوي ، جودت (2001)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربـوي، أصـولها وتطبيقاتهـا**: عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلوي ، سعيد بن سعيد (1992)، **المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره فـي تحقيـق الديمقراطية:** نشأة وتطور المجتمع المدني في الفكر الغربي الحـديث، بيـروت: مركـز دراسات الوحدة العربية.

علي،ابتهاج (2003)، **المرأة والأنماط القيادية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام الرابع بالإدارة "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي : دمشق، 13-16اكتوبر،2003.

العمرات ، احمد صالح (1999)، **القيادة الشرطية**: عمان: دار المؤلف للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد. (1999): **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية** (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم 2001، **القيادة الإدارية**: "التحول نحو النموذج القيادي العالمي،الرياض:

القريوتي، محمد قاسم، (1989**)، الإدارة:مبادئ مفاهيم،وظائف**، الرياض : مطابع لنا.

كلاله، ظاهر محمود، (1997)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، عمـان: دار زهـران للطباعة والنشر.

كنسارة ، خديجة (2005)، **القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة** ، رسالة ماجسـتير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

كنعان ، نواف (2002)، **القيادة الإدارية** ، عمان: دار الثقافة للنشر.

محمد، محمد علي (1982), **علم إجتماع التنظيم**, الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

مركز الأردن الجديد للدراسات، (2006). **دليل منظمات المجتمـع المـدني** ، عمـان: دار السندباد للنشر.

المغربي،كمال،(1988)،الإدارة:مبادئ مفاهيم،وظائف،مطابع لنا،الرياض.

السيد، مصطفى كامل (1995)، **مفهوم المجتمع المدني والتحـولات العالميـة ودراسـات العلوم السياسية**، سلسلة بحوث سياسية ، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية.

الهواري ، سيد، (1999)، **المدير العالمي**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية :

Alimo, M, (2005). **Management and Leaders**: The Perfect double act-Seminar to Barnes Kavelle clints at Leeds university

Alvin,., (1990). Social Change and Development , **Sage Library of Social Research,** Vol 178 , New Delhi , SAGE Publication, pp 17-29

Avolio, B, Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, 14, pp261-295

Avolio, B.J. (1999). **Full Leadership Development**. Sage Publications: California.

Avolio, B, Bass, B.M., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, 72, pp 441-462

Basma bint Talal, (2004). **Rethinking an NGO; Developments, Donors and Civil Society in Jordan**, London , I.BTAURIS

Bass, B, Paul,C (1998) **Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership, Center For Leadership Studies**, School Of Management, Binghamton University, Binghamton.

Bass, B. M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations** , Free Press, New York, NY

Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", **organizational Dynamics**, Vol.18, No.3. pp 19-31

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Sage, Thousand Oaks, CA

Bass, B.M, (1998). **Transformational Leadership ; industry, military, and educational impact** , Mahwah, NJ , Lawrence Erlbaum.

Bass, B.M, Avolio B,J (1994). **Transformational Leadership and organizational culture, Center For Leadership Studies**, School Of Management Binghamton University, Binghamton.

Bass، B.M,(1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York , Free Press

Bass، B. (1990) From Transactional To Transformational Leadership، Learning to share the vision، **Organizational dynamics**، Winter vol.19 issue 3.

Bass، B& Avolio، B,(1987). Transformational Leadership and the falling dominoes effect, **organization studies**,vol.12march,

Bennis,W, et al (2001).**The Future Of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak To Tomorrow's Leaders**, Jossey-bass, New York

Blaney, D., & Pasha, M.(1993). **Civil Society and Democracy in Third World**, Ambiguities and Historical Possibilities , Comparative International Development, Vol 28, no.1, pp108-122

Brand, L, 1995, "In the beging was the state**…" the quest for civil society in the middle east**, vol. one, E.G.brill, New York, pp 53-67

Brown , Barbara, (2003). **High Performance Leadership** , www.drBarbara Brown.com .

Bryman, A, (1992). **Charisma & leadership in organizations**, Newbury Park, C.A.

Burns, J. M. (1978), **Leadership** , Harper, New York.

Burns, James,(1978). **Leadership,** Harper& Row Publishers, NY

Burrows. L, Mary.K, john.D, (1996) Leadership Substitutes: Their effects on teacher organizational Commitment And job satisfaction **Journal of Instructional Psychology,** vol.23 issue 1, pp3-61

Canihuate, Gabriel, (1992). Role of NGOs **, Earth Island Journal** , Vol 7; Issue 3, pp323-338

Charlton , R, (1995). Sustaining an Impact : Development NGOs in the 1990s , **Third world Quarterly**, Vol 16 : Issue 3, pp 212-227

Ciulla, J. (1998). **Leadership Ethics: Mapping The Territory**. London: Westport Connecticut.

Conger, J , (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organization : An Insider Perspective on these development Strains of research , **Leadership Quarterly** , 10 (2), pp 145-160

Daft, R & Noe , R , (2001). **Organizational behavior** , (4th ed) New York ; Thomson Learning , USA

Daft, R, (2004). **Organizational theory and Design** , (8th ed) Thomson Learning , USA .

Elliott, R, & Tuohy, M. (2006). **Ethics and Morality in a Multicultural Society**. Thomson Learning – Nelsons. Melbourne..

Elliott, R. (2002). **The spirit of Australian leadership. In The heart and soul of leadership**:. (Ed. Barker). Sydney: MacGraw Hill. An Australian Institute of Management Series Publication.

Epitropaki, O. (2001). **What is transformational Leadership** : www.atleadership.com , retrieved on 2005 .

Fisher, W, (1997). Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGOs Practices, **Annual Review of Anthropology**, vol. 26, pp 451-466

Fowler, A, (2000). **NGDOs as a Moment in History**: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?, Third World Quarterly, vol 21, no 4, pp 639-641

Frantz, D , (1987). **The Role of NGOs in the Strengthening of Civil Society**, World Development, Vol 15, pp44-62

Griffin, Ricky W. (1996). **Management**, (5th.ed). New Jersey: Houghton, Mifflin Company.

Hall,etal,(2000),Transformational Leadership :**The Transformation Of Mangers And Associates**، University Of Florida ،Gainesville .

Hellriegle,D , Slocu,J, (1991). **Management** , Addison-wesley

Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "**Developing change leadership capability"**. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.

House , R , (1997). Path-goal theory of leadership : lessons , legacy , and a reformulated theory , **Leadership Quarterly** , (7) , pp323-352

Hoyt.C , Blascovich,j, (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments, **Small Group Research,** pp667-678

Hughes, R, et al.(1995). **What Is Leadership** , The Leader's Companion.. Insight on Leadership Through the Ages : (pp 30-43) . New York : The Free Press.

Kilmann, R. H. (1985), **Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). Gaining control of the corporate culture**, Jossey-Bass, San Francisco.

Kotter, J. P (1998), **Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world**, Nicholas Brealey, London.

Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), **Corporate culture and performance**, The Free Press, New York.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, 7(3), pp385-425

Moon,M Jae ،2000، Organizational Commitment Revisited In New Public Management: Motivation، Organizational Culture، Sector، And Managerial Level **Public Performance &Management Review**; ،Vol.24 Issue2, pp177-194

Podsakoff, P. M., et al. (1996), 'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as 146Behavior146 of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors, **Journal of management**, Vol.22, No.1, pp259-298

Rowolad, J, Rohmann,A, (2009). Relationships Between Leadership Styles and Followers' Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. **Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly;** Vol. 38 Issue 2, pp270-286.

Marion.R , Uhl-Bien، M (2002) ,**Complexity V. Transformation: The New Leadership, Presented At Managing The Complex Iv Conference On Complex Systems And The Management Of Organizations**, Ft. Meyers، Florida.

Sarros, B, Cooper. K,(2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership Organizational Culture, **Journal of Leadership &Organizational Studies** ,Volume 15 Number 2, pp 145-158

Schein, E. H. (1991), **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass, San Francisco.

Shamir, B.(1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational Leadership and Charismatic leadership Theories. **Leadership Quarterly** , 10(2), pp 285-306

Silver, P.(1983). **Educational Administration**, New York :Harper & Row Inc.N.Y.

Smith, D (1995) , Job Satisfaction, productivity and organizational commitment: **The Result of leadership JONA**. Vol. 25 No.9, pp37-52

Stace, D. and Dunphy, D. (1994), **Beyond the boundaries: leading and recreating the successful enterprise**, McGraw Hill Book Company, Maidenhead.

Tichy, N. & Devanna,M, (1990). **The transformational leadership**. 2nd Ed , New York

Tichy, N & Devanna,M (1986). **The transformational leader**, Wiley , New York .

Wojciech, Sokolowski, S.(2001) **Civil society and the professions in Eastern Europe:** social change and organizational innovation in Poland Nonprofit and civil society studies ,Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York ,

Wolfram,H, & Mohr, G, (2009). Similarity in Leadership Dyads, **Journal of Leadership &Organizational Studies**, Volume 15 Number 3, pp260-274

Yukl, Gary. (1989). **Leadership in Organization**, (2nd). New Jersey: Prentice Hall

Yusof, Aminuddin. (1998). The relationship Between Transformational leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction, **Physical Educator**, 55(4), pp 170-176

Zhu ,W,Avolio,j, Walumbwa,F, (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement , **Group & Organization Management** .

المـــلاحـق

استمارة الدراسة

أسئلة المقابلات

أسئلة المقابلات

القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل علـى إيجـاد أنظمـة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل

1. القيادة: هل هي شخصيتك قبل إن تكون عملك؟
2. ما اول صفة مميزة للقادة ، وما هي صفات القادة برأيك؟
3. يتفق الكثير من العلماء على كون القيادة مختلفة عن الإدارة على الرغم من تشابههما في طبيعة العمل ، هل يمكننا اعتبار كل قائد مدير ناجح؟
4. أ. هل تعتبر نفسك ذو تاثير "كرزمي" على العاملين معك؟
   ب. ما هي عناصر الدفع والإلهام التي استخدمتها كقائد مع العاملين معك ؟
   ج. ما مستويات التشجيع الإبداعي التي استخدمتها معهم ؟
   د. ما مدى اهتمامك بالمشاعر الفردية للعاملين معك؟
5. برأيك، ما هي المتطلبات اللازمة لتطبيق قيادة التغيير؟
6. كيف عملت على تطبيق ثقافة التغيير اللازمة لترفع من اداء منظمتك؟
7. يتفق أغلبية الباحثين على أن القادة يولدون مع بعض المهارات القيادية، وأمـا أغلبيتهـا فهي مكتسبة من الخبرات العلمية والتجارب الحياتية. ما رأيك؟
8. ما المهارات التي تقترحها من اجل تطبيق "القيادة التحويلية" في الاردن؟

مع كل الشكر لتفضلك بالإجابة على أسئلتي

كل التقدير والاحترام

رهام ابورومي

استبيان بحث القيادة التحويلية في المجتمع المدني

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعـة الاردنيـــــــة
كليـــة الدراســات العليا
قســم علــم الاجتمـاع

الأستاذة الفاضلة، الأستاذ الفاضل،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

صممت هذه الاستبانة لقياس دور القيادة التحويلية في منظمات المجتمـع المـدني فـي المجتمع الأردني من خلال تطبيقها على منظمات المجتمع المدني في مدينة عمان، وذلك كجزء مكمل لمتطلبات نيل درجة الدكتوراة في علـم الاجتمـاع / الجامعـة الأردنيـة بإشراف الأستاذ الدكتور ابراهيم عثمان.

نرجو من حضرتكم التكرم بإعطائها بعضاً من اهتمامكم وذلك لما لإجابتكم مـن أهميـة تعتمد عليها نتائج الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامـة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون
الباحثة
رهام ابورومي

أولاً : البيانات الاساسية

لطفاً ضع إشارة (✓) أمام البيانات التي تنطبق عليك.

1- إسم المؤسسة: ____________

2- الجنس:
1- ذكر 2- أنثى

3- العمر :
1- أقل من 25 سنة 2- من 26 – 35 سنة
3- من 36 – 45 سنة 4- من 46 – 55 سنة
5- 55 سنة فما فوق

4- المؤهل العلمي :
1- ثانوية العامة 2- دبلوم
3-بكالوريوس 4- دبلوم عالي
5- ماجستير 6- دكتوراه

5- الحالة الاجتماعية
1- اعزب 2- متزوج
3- مطلق 4- أرمل

6- التخصص الأكاديمي : __________

7- طبيعة العمل : ________________

8- مجال عمل المؤسسة:
1- مرأة 2- تنموية
3- أطفال 4- ديمقراطية
5- حقوق انسان 6- أخرى

9- مدة العمل في الوظيفة الحالية:
1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 – 10 سنوات
3- من 11 – 15 سنة 4- من 16 – 20 سنة
5- من 21 – 25 سنة 6- أكثر من 25 سنة

10- مستوى الدخل:
1- أقل من 350 دينار 2- من 351 – 450 دينار
3- من 451 – 550 دينار 4- من 551 – 650 دينار
5- أكثر 650 دينار

11- مدة العضوية في المؤسسة
1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 – 10 سنوات
3- من 11 – 15 سنة 4- من 16 – 20 سنة
5- أكثر من 20 سنة

12- هل تشارك بانتظام في نشاطات المؤسسة

1- الفنية 2- الإجتماعية 3- الترفيهية 4- غيرها _______

المحور الأول:- مبررات تطبيق الإدارة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالمملكة:

ما مدى موافقتك على أن الإدارة في مؤسستك تلتزم بالنقاط التالية: الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يعبـر عـن وجهة نظرك:

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــــــــــــارة	موافـق بشدة	موافق	محايد	غيـر موافق	غير موافق بشدة
.1	ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير .					
.2	منح العاملين حرية المبادرة والتصرف عنـد مواجهـة المشكلات					
.3	العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين .					
.4	احترام جميع العاملين والقدرة على التأثير في سلوكهم .					
.5	إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن أرائهـم وأفكـارهم والعمل على تطوير قدراتهم.					
.6	الحرص على جعل العمل أكثر قيمة .					
.7	استخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين .					
.8	الثقة بقدرات العاملين على الإنجاز .					
.9	مساعدة العاملين على تحقيق طموحاتهم					
10	مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم					
11	الاهتمام بالأمور الشخصية المتعلقـة بالعـاملين قـدر الإهتمام بالأمور المتعلقة بالعمل .					
12	مراعاة الفروق الفردية بـين العـاملين عنـد تحديـد الاختصاصات وتفويض السلطات.					
13	تبني استراتيجيات التغيير بإستخدام التقنيات الحديثة					
14	مساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة .					
15	التركيز على النقاط الجوهرية وليست الشكلية .					

المحور الثاني :- السمات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني:

هل تعمل مؤسستك على تقديم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية (الفاعلة) في منظمات المجـدني من خلال: الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــــــــــــارة	موافـق بشدة	موافق	محايد	معارض	معـارض بشدة
16	تطبيق برامج إعداد القيادات وتهيئتها					
17	ترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى واقع .					
18	انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام .					
19	إعطاء الجانب الإنساني أهمية كبرى					
20	وضع الخطط موضع التنفيذ .					
21	الايمان باهمية العلاقات الانسانية بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية					
22	القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
23	وضع مجموعة من المبادئ والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة					
24	القدرة على الاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة					
25	القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية					
26	امتلاك المهارة للتعامل مع المواقف المختلفة .					
27	تحديد الأولويات اللازمة لتحسين وتطوير المؤسسة واستمراريتها .					
28	دعم الروح المعنوية للعاملين					
29	تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم .					
30	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم .					

المحور الثالث :- المتطلبات المادية و المالية و الفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني:

هل تعمل مؤسستك على تقديم المتطلبات المادية و المالية و الفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني ، الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	امتلاك المهارات الفنية لإنجاز الأهداف .					
2	القدرة على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء العاملين .					
3	القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.					
4	توفير الإمكانات المادية والمالية لتحسين ظروف العاملين .					
5	القدرة على توفير الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الإنجاز .					
6	تطوير مهارات العاملين التقنية والفنية .					
7	الاهتمام بعقد دورات تدريبية لتطوير القدرات القيادية للعاملين					
8	توفير أنظمة آلية لمتابعة الأعمال وتقييم الإنجاز .					
9	توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير التقنيات الحديثة .					
0	إمتلاك مهارات إدارة الوقت					
1	توفر إمكانية الاستفادة من خدمات التبادل الإلكتروني					
2	القدرة على إعداد موازنات فرعية تتفق والموازنة العامة .					
3	توفير نظام اتصالات جيد .					
4	توفير مخصصات مالية إضافية لمتطلبات التطوير والتحديث					
5	المرونة في الصرف المالي على المشاريع المنفذة					

المحور الرابع :- متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني:

هل تعمل مؤسستك على تقديم متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني من خلال: الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبـــارة	موافـق بشدة	موافق	محايد	معارض	معـارض بشدة
6	زيادة الولاء للمؤسسة لدى العاملين .					
7	زيادة التعاون بين العاملين					
8	توفير الشفافية وتحمل المسؤوليات .					
9	المحافظة على القيم التي تحكم المؤسسة					
0	العدالة في توزيع العمل بين العاملين					
1	الاهتمام بالابعاد الاستراتيجية و الارتقاء باداء المنظمة.					
2	تهيئة المناخ المساعد على الابتكار والمبادرة .					
3	تشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع واتخـاذ القرارات					
4	تمكين العاملين عن طريق تفويض بعض الصلاحيات .					
5	الحرص على تحقيق احتياجات العـاملين فـي المـدى الطويل.					
6	الحرص على الاهتمام بالتغيرات البيئية المحيطة .					
7	تعزيز دور فرق العمل لمواجهة المشكلات .					
8	إحترام الآخرين وتقدير أفعالهم .					
9	الاستماع إلى شكوى واقتراحات العاملين .					
0	تقدير دور العاملين في تطوير الأداء .					

المحور الخامس :-المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في المملكة وتنميتها في منظمات المجتمع المدني.

هل تعمل مؤسستك على تنمية المهارات لبناء القيادات التحويلية في منظمات المجتمع المدني من خلال: الرجـاء وضـع علامة(√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبـــارة	موافـق بشدة	موافق	محايد	معارض	معـارض بشدة
61	الاتصال الإيجابي مع الآخرين وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم					
62	القدرة على التفريق بين العلاقات المهنية و العلاقات الشخصية					
63	إعداد القيـادات الجديـدة والقـادرة علـى تحمـل المسؤوليات.					
64	الاهتمام ببناء التنـافس الإيجـابي والتعـاون بـين الموظفين					
65	تعزيز مهارات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.					
66	تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين					
67	القدرة على بناء رؤية مشتركة لكافة العاملين.					
68	المرونة في اتخاذ القـرارات التـي تخـدم مسـيرة المؤسسة					

الرقم	العبـــارة	موافـــق بشدة	موافق	محايد	معارض	معـــارض بشدة
69	القدرة على تحمل المسؤوليات وتبعياتها					
70	مهارة بناء التحالفات لدعم المؤسسة					
71	إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء ارائهم واحترامها					
72	تحفيز العاملين على التقدم والتطور					
73	تحفيز المرؤوسين للقيام بأدوارهم بشكل ممتاز					
74	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد					
75	القدرة على التعامل مع العاملين بطريقة موضوعية					

الجزء الثالث : الرجاء إضافة أية ملاحظات ترونها مناسبة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية:

وشكرا لكم ،،،،

الباحثة رهام ابورومي

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE CIVIL SOCIETIES IN JORDAN: AN EMPIRICAL STUDY of AMMAN GOVERNORATE

By
Reham Jamil Aburoomi

Supervisor
Dr. Ibrahim Othman, Prof.

Abstract

This study aimed to investigate the availability of the elements of Transformational Leadership with leaders of civil society organizations in Jordan, and to identify the most important requirements of leadership, physical, financial, technical and organizational culture necessary. It also aimed to identify the most important skills for the construction of the proposed leaders in civil society organizations.

To achieve the objectives of the study, a social survey approach was conducted by developing a questionnaire that consists of 75 paragraphs and was distributed to the cases in the sample. A total of (350) were distributed, (220) were returned and analyzed, and further more 7 leaders in the Jordanian society were interviewed to get to know their expertise and experiences in an attempt to link the responses of the study.

The Data was analyzed by using the descriptive and analytic statistical methods especially T-Test and One Way ANOVA tests, and reached the following conclusions:

1. Elements of Transformational Leadership in civil society organizations in Jordan are available in a positive way (according to study sample), due to availability of the properties of transformational Leadership, including Idealized Influence (Charisma), Inspirational motivation, Intellectual stimulation and Individualized consideration.

2. Elements of transformational leadership in civil societies in Jordan focused on value of work, develop respect for innovation and change, help workers to

achieve the objectives, and freedom to express their opinions and ideas which would contribute to the development of the organization.

3. Planning and Implementation of humanitarian concern was the most important traits of Transformational Leadership.

4. Provide material requirements, financial and technical resources required for transformational leadership in organizations of civil society has had a significant impact in raising the performance of employees.

5. Ability to show responsibilities, dependencies, flexibility in decision- making, encourage teamwork, positive communication, and training new leaders, was one of the most important skills to have Transformational Leadership in Jordan.

6. No statistically significant differences towards function of the elements of Transformational Leadership in civil societies in Jordan related to (Sex, Age, Educational and Income level).

7. Statistically significant differences were found on the availability of the elements of transformational leadership and leadership requirements, material and organizational skills related to employment.

8. A statistically significant difference were found on the degree of physical requirements related to duration of membership, while there was No statistically significant differences in elements of Leadership and skills proposed.